



UiT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

# Ulike innholdsfokus i kunnskapsoverføringsprosesser

*En kvalitativ casestudie om overføring av matsvinnarbeid som del av  
fokus på samfunnsansvar i serveringsbransjen*

---

**Maren Waagaard Renland**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - mai 2019*





## **Forord**

Med denne masteroppgaven fullfører jeg mitt mastergradstudium i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet. Det føles vemodig å ende denne epoken i livet mitt, da det har vært en svært lærerik og engasjerende tid.

Jeg vil takke veileder Elin Anita Nilsen for å ha vært en god sparringspartner. Takk for dine gode råd, tilbakemeldinger og inspirasjon underveis i skriveprosessen.

Takk til mine informanter i Cafe Opus og Jordbærpikene, for at dere var villige til å bidra i min søken etter kunnskap. Dere har gitt grunnlaget for å skrive denne oppgaven.

Jeg vil også takke mine medstudenter for gode konstruktive diskusjoner og mange hyggelige stunder gjennom hele semesteret. Sist men ikke minst, så vil jeg takke venner og familie for å ha vært fantastiske støttespillere langs min studietid. Takk for deres oppmuntrende ord og tålmodighet i denne prøvende perioden. En ekstra takk til Madeleine Hauge Hide for korrekturlesing.

Tromsø, mai 2019

Maren Waagaard Renland



## Sammendrag

Det er ulike forståelser når det gjelder bakgrunn og hensikt til overføring av kunnskap, hvordan kunnskapen bearbeides og blir tatt i bruk. Hvorvidt kunnskapen blir tatt i bruk og nedfelt i organisasjoners kjerneprosesser varierer. Formålet med denne studien er å medvirke til en økt forståelse for ulike innholdsfokus og utfall av kunnskapsoverføringsprosesser. Dette i kontekst av matsvinnsarbeid i serveringsbransjen. Matsvinnsarbeid har fått økt fokus blant aktører som opererer med mat, nasjonale- og internasjonale myndigheter og andre interessenter. Konseptet regnes som en del av ”det grønne skiftet” og fokus på samfunnsansvar. På bakgrunn av matsvinnsarbeids spredningsomfang, kan det tenkes at aktører i serveringsbransjen på et vis forholder seg til dette. Følgende problemstilling er jobbet ut fra: *”Hvordan har aktører i serveringsbransjen overført beste praksis matsvinnsarbeid som del av fokus på samfunnsansvar?”*.

For å belyse oppgavens problemstilling, benyttes begreper som kunnskapsoverføring, og rasjonelt- og nyinstitusjonelt perspektiv for å studere kunnskapsoverføringsprosessen nærmere. Problemstillingen er undersøkt gjennom en kvalitativ casestudie, der Cafe Opus og Jordbærpikene har blitt anvendt som empiriske tilfeller. Datainnsamlingen har blitt triangulert gjennom dybdeintervju fra én spesifikk kafeavdeling som inngår i hver av kjedene og driftsledelsen, i tillegg til bruk av dokumentdata.

Analysen av funnene viste at det er flere faktorer som vektlegges i kunnskapsoverføringsprosessen av matsvinnsarbeid. Resultatene fra studien viste at drivkrefter for overføring av matsvinnsarbeid er både fra et legitimitets- og effektivitetshensyn, der målet er å få til reelle endringer og innfri til sosiale normer i omgivelsene. Hos de utvalgte aktørene er matsvinnsarbeid høyt på agendaen og er en del av deres retningslinjer, og konseptet har en styrende effekt på deres kjerneprosesser. På grunn av endringene i samfunnet, indikerer funnene at dette har blitt en måte å profilere sitt bærekraftsfokus og samfunnsansvar på.

Nøkkelord: Kunnskapsoverføring, beste praksis, organisasjonsidé, matsvinnsarbeid, serveringsbransjen



# Innholdsfortegnelse

1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Tema og problemstilling .....	2
1.3 Oppbygning av oppgaven .....	3
2 Kontekst.....	4
2.1 Samfunnsansvar .....	4
2.1.1 Ulike perspektiver og betraktninger.....	4
2.1.2 Matsvinnsarbeid som del av fokus på samfunnsansvar .....	6
2.2 Matsvinnsarbeid.....	6
2.2.1 Måling og rapportering av matavfall .....	7
2.2.2 Optimalisering av mattilbudet.....	7
2.2.3 Redistribusjon av overskuddsmat .....	8
2.2.4 Kommunikasjonsarbeid .....	8
2.3 Utvalgte aktører i serveringsbransjen .....	9
2.3.1 Cafe Opus.....	9
2.3.2 Jordbærpikene .....	10
3 Teoretisk forankring.....	11
3.1 Matsvinnsarbeid som beste praksis eller organisasjonsidé .....	11
3.1.1 Matsvinnsarbeid som beste praksis.....	11
3.1.2 Matsvinnsarbeid som organisasjonsidé.....	12
3.2 Kunnskapsoverføring.....	13
3.2.1 Overføring av matsvinnsarbeid i et rasjonelt perspektiv .....	15
3.2.2 Overføring av matsvinnsarbeid i et nyinstitusjonelt perspektiv .....	18
3.3 Oppsummering av teori.....	20
4 Metode .....	22
4.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming .....	22

4.1.1 Forskningstilnærming .....	23
4.2 Forskningsstrategi .....	23
4.2.1 Casestudie .....	24
4.3 Datainnsamling .....	25
4.3.1 Utvalg .....	25
4.3.2 Semistrukturerte intervjuer .....	26
4.3.3 Intervjuguide og intervjusituasjonen .....	26
4.3.4 Dokumentdata .....	28
4.4 Dataanalyse .....	28
4.5 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning .....	30
4.5.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet .....	30
4.5.2 Forskningsetikk .....	32
5 Analyse av funn .....	33
5.1 Initieringsfasen: Drivkrefter .....	33
5.1.1. Motiv og hensikt .....	33
5.1.2 Beslutning om overføring .....	36
5.1.3 Kunnskapskilder for matsvinnarbeid .....	37
5.2 Implementeringsfasen: Planlegging og organisering .....	39
5.2.1 Styring og ledelse .....	39
5.2.2 Definisjon av innholdet i matsvinnarbeid .....	40
5.2.3 Innføring .....	42
5.3 Integreringsfasen: Materialisering .....	44
5.3.1 Måling og rapportering av matavfall .....	45
5.3.2 Optimalisering av mattilbudet .....	47
5.3.3 Redistribusjon av overskuddsmat .....	50
5.3.4 Kommunikasjonsarbeid .....	53
5.4 Oppsummering av funn .....	55



6 Diskusjon .....	58
6.1 Initieringsfasen: Drivkrefter.....	58
6.2 Implementeringsfasen: Planlegging og organisering.....	59
6.3 Integreringsfasen: Materialisering .....	60
7 Konklusjon.....	62
7.1 Teoretiske implikasjoner.....	63
7.2 Praktiske implikasjoner.....	63
7.3 Begrensninger og videre forskning.....	64
Referanseliste .....	66
Vedlegg .....	72
Vedlegg 1: Intervjuguide ledelsen .....	72
Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte på kaféavdeling.....	73
Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....	74

## Tabelliste

Tabell 1: Oppsummerende tabell .....	55
--------------------------------------	----

## Figurliste

Figur 1: Analysemodell.....	21
-----------------------------	----

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Matsvinn er en global utfordring, og i mat- og serveringsbransjen har matsvinnarbeid vært et forsterket satsingsområde de siste årene. Matsvinn er en hyppig gjenstand for debatt, og ofte knyttet i forskningslitteraturen som en del av ”det grønne skiftet” og samfunnsansvar (Hartmann, 2011). Dette på bakgrunn av mat- og serveringsbransjens innvirkning på og avhengighet av menneskelige, naturlige og fysiske ressurser. Den økende interessen for dette feltet ses mye i sammenheng med forbrukeres økte miljøbevisstgjøring. I tillegg til nettverksorientering, globaliserte leverandørkjeder, og bedrifters lønnsomhet og konkurransedyktighet (Silvennoinen, Heikkilä, Katajajuuri & Reinikainen, 2015; Pirani & Arafat, 2014; Hartmann, 2011). Dette har bidratt til et universelt behov for etiske- og bærekraftige standarder i markedet (Pedersen, 2010). Aktører i mat- og serveringsbransjen bruker og utvikler med dette i økende grader standarder for å fremme sosialt ansvarlig- og miljømessig praksis, for å imøtekomme juridiske krav og sosiale normer (Hartmann, 2011).

Matsvinnarbeid kan antas å ha høy autorisering- og spredningskraft, ettersom konseptet er knyttet til flere instanser med autoritet og høy innflytelse verden over (Røvik, 1998). Deriblant politiske myndigheter som FN, EU og Norges Regjering. Disse fremstiller en del føringer og oppfordringer for å redusere matsvinnet (Det Kongelige Klima- og Miljødepartementet, 2017, s. 1; European Commission, 2016; United Nations, 2015). I lys av dette fokuset og ”det grønne skiftet”, har flere aktører dannet egne tiltak for matsvinn og anvender dette som et konkurransefortrinn for å fremstille deres samfunnsansvar (NHO Mat og Drikke, 2018). Kartlegging og forskning i Norge angir at store deler av matsektoren reduserte matsvinnet med 13 prosent fra 2015-2017 (Østfoldforskning, 2018, s. 60). Disse faktorene kan gi et eksempel til etterfølgelse for andre aktører innenfor bransjen, som kan prøve å gjenskape samme resultater (Szulanski, 2000).

Samtidens organisasjoner må på en regelmessig basis forholde seg til institusjonaliserte standarder eller idéer som uttrykker former for optimal organisasjonsutforming (Røvik, 2007). Matsvinnarbeid kan betraktes som en slik idé, eller beste praksis med overlegne resultater (Szulanski, 1996). Når organisasjoner skal ta i bruk idéer, er kunnskapsoverføring en måte å betrakte denne prosessen på (Szulanski, 1996). De bakenforliggende årsakene til at

organisasjoner velger å overføre slike idéer kan være et rasjonelt ønske om å løse et objektivt problem, eller være sosialt betinget for å bevare godt omdømme (Røvik, 2007). Dermed kan det være flere motiver og hensikter for en organisasjon til å ta matsvinnarbeid i bruk.

## 1.2 Tema og problemstilling

Tema for denne masteroppgaven er kunnskapsoverføring. Forskning viser at kunnskapsoverføring i varierende grad lykkes. I forskningsfeltet er det en stor mengde litteratur som forsøker å fremheve og forklare utfallsvariasjoner av kunnskapsoverføringsprosesser (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park, 2003; Szulanski & Winter, 2002; Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996; Kogut & Zander, 1992). Hvorvidt den nye kunnskapen blir tatt i bruk, nedfelt i rutiner og integrert hos mottakende enheter varierer (Galbraith, 1990). Formålet med denne studien er å medvirke til en økt forståelse for ulike innholdsfokus og utfall av kunnskapsoverføringsprosesser. Dette ved å undersøke bakgrunn og hensikt til overføring av ny kunnskap, hvordan kunnskapen bearbeides og praktiseres. Min kontekst er matsvinnarbeid i serveringsbransjen. Jeg betrakter matsvinnarbeid som en samfunnsansvarlig aktivitet. I tillegg til beste praksis, fordi det vises til dokumenterte effekter (Szulanski, 1996). På bakgrunn av matsvinnarbeids popularitet, er det naturlig å tenke at aktører i serveringsbransjen opplever et stort press om føring fra omgivelsene, og må et på et vis forholde seg til dette. Aktører vil dermed ha fokus på å mobilisere og administrere kunnskap rettet mot dette konseptet for å bevare sin konkurransedyktighet i markedet (Argote & Ingram, 2000). Det er interessant å se på hvordan det har gått med tilegnelse av slik kunnskap i praksis og hvorfor aktører innenfor serveringsbransjen velger å gå inn på dette feltet. Min studie ønsker å bidra til samfunnets diskusjon rundt matsvinn og gi en grundigere forståelse for hvordan aktører i serveringsbransjen forholder seg til dette konseptet. Følgelig har jeg utformet problemstillingen:

*”Hvordan har aktører i serveringsbransjen overført beste praksis matsvinnarbeid som del av fokus på samfunnsansvar?”*

I Norge er matsvinn knyttet til mat som enda regnes som spiselig eller nyttbart, som kan unngå å bli kastet. Norske myndigheter mener ”matsvinn omfatter alle nyttbare deler av mat produsert for mennesker, men som enten kastes eller tas ut av matkjeden til andre formål enn

menneskeføde, fra tidspunktet når dyr og planter er slaktet eller høstet” (Østfoldforskning, 2018, s. 9). Denne definisjonen vil være gjeldende for min studie.

For å belyse problemstillingen har jeg valgt å anvende en kvalitativ casestudie, som jeg vil utdype mer i metodekapittelet. For å svare på problemstillingen, så vil jeg benytte begreper som kunnskapsoverføring, og rasjonell- og nyinstitusjonelt perspektiv for å studere denne kunnskapsoverføringsprosessen nærmere (Røvik, 2007). Det nyinstitusjonelle perspektivet er en av de mest anvendte i forskning for å forklare prosesser knyttet til samfunnsansvar og konseptets aktiviteter, i tillegg til dens utvikling og adopsjon (Moggi, Bonomi & Ricciardi, 2018). Innenfor forskning på nyinstitusjonell teori, så er det derimot mange studier som peker på at man overfører idéer, men at de ikke praktiseres i praksis (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Fra en rasjonell retning, så peker studier fra kunnskapsoverføring at overlegne praksiser spres etter et ønske for reell forbedring i virksomheter, men at det kan oppstå barrierer som gjør at overføringen ikke lykkes (Szulanski, 1996; Kogut & Zander, 1992). Disse perspektivene representerer viktige forskningsfelt, fordi de bidrar til en større forståelse for hvordan virksomheter forholder seg til idéer eller overlegne praksiser som i stor grad preger utforminger av samtidens organisasjoner, og hvilket innhold disse idéene eller praksisene har (Røvik, 2007)

### **1.3 Oppbygning av oppgaven**

Det neste kapittelet vil begynne med en gjennomgang av studiens kontekst, med presentasjon av samfunnsansvar og matsvinnsarbeid som del av fokus på konseptet, beste praksis matsvinnsarbeid, og Cafe Opus og Jordbærpike som case. I kapittel 3 vil den teoretiske forankringen bli fremstilt, som legges til grunn for å belyse problemstillingen. Videre i kapittel 4 blir den metodiske tilnærmingen for oppgaven presentert, og på bakgrunn av problemstillingen har jeg benyttet kvalitative dybdeintervjuer og dokumentanalyse. I kapittel 5 presenteres analysen og det empiriske materialet. I kapittel 6 foretar jeg drøfting av funn sett ut fra oppgavens problemstilling og teoretiske forankring. Avslutningsvis legger jeg frem konklusjoner og tanker om oppgavens funn og implikasjoner i kapittel 7.

## **2 Kontekst**

Hensikten med dette kapittelet er å gi en nærmere presentasjon av matsvinnarbeid, da det er dette jeg skal forstå overføringen av. Innledningsvis vil jeg utdype om samfunnsansvar, for å gi bakgrunn for matsvinnarbeid som del av fokus i bedrifters samfunnsansvar. Videre vil jeg gjøre rede for beste praksis matsvinnarbeid, som jeg har definert til å bestå av fire sentrale komponenter. Jeg studerer overføring av matsvinnarbeid innenfor bransjekonteksten serveringsbransjen, og da Cafe Opus og Jordbærpike mer spesifikt. Jeg vil gi en overordnet beskrivelse av de to aktørene jeg har studert for å skildre hva slags type organisasjoner det er.

### **2.1 Samfunnsansvar**

I dette delkapittelet vil jeg presentere konseptet corporate social responsibility (CSR), bedrifters samfunnsansvar på norsk. Siden slutten av 1990-tallet og ved tusenårsskiftet har det vært et økt fokus på bedrifters samfunnsansvar (Røvik, 2007). Samfunnsansvar er et globalt utbredt konsept som over tid har hatt ulike perspektiver og betraktninger. Sentrale elementer som fremheves ved samfunnsansvar i forskning er hensyn til faktorene miljø, menneskerettigheter og lokalsamfunnene bedrifter opererer i (Moggi et al., 2018; Pedersen, 2010; Røvik, 2007). Utfordringen ved å definere samfunnsansvar kan knyttes til at konseptet anses som gjeldende for alle bedrifter verden over og kan bestå av ulike aktiviteter. I takt med den nyinstitusjonelle orienteringen, mener Røvik (2007) at samfunnsansvar er en av samtidens moderne organisasjonsidéer. Ved et slikt perspektiv er det sterke sosiale normer og forventninger fra omgivelsene til at bedrifter skal forvalte og kommunisere sitt samfunnsansvar. På denne måten er samfunnsansvar sterkt knyttet til bedrifters omdømme og strategiske interesser (Moggi et al., 2018; Røvik, 2007). Ødegård og Salinas (2016) anser samfunnsansvar som en rasjonell orientering. Dette ved at det anvendes som et virkemiddel for kostnadsreduksjon, effektivisering og konkurransedyktighet for organisasjoner. Sett i lys av dette forutsetter samfunnsansvar økonomiske-, miljømessige- og sosiale mål.

#### **2.1.1 Ulike perspektiver og betraktninger**

Den moderne forståelsen av konseptet CSR har opphav i Bowen (1953). Han mener at bedrifters ansvar omfatter mer enn økonomisk gevinst for egen virksomhet, på grunn av deres innflytelse på samfunnet. Dette synspunktet har i senere tid blitt utfordret. En av de mest kjente kritikerne er Friedman (1970), som mener samfunnet skal få størst mulig økonomisk

gevinst, kun basert på økonomiske verdier. Carroll (1999; 1991) regnes som en sentral bidragsyter til CSR, og mener konseptet består av økonomisk-, juridisk-, etisk- og filantropisk ansvar. Det økonomiske ansvaret tar for seg aktiviteter som regnes å ha en direkte eller indirekte positiv økonomisk innvirkning på den aktuelle bedriften (Schwartz & Carroll, 2003). Det juridiske ansvaret rettes mot bedrifters forpliktelse til og overholdelse av lover og reguleringer fra lokal, nasjonal og global jurisdiksjon. Det etiske ansvaret referer til etiske og sosiale normer i samfunnet, som bedrifter bør opptre i henhold til. Ved det filantropiske ansvaret, utdyper Carroll (1991) at bedrifter bør yte ressurser som kan skape en bedre velferd for samfunnet. Dette ansvaret anses som frivillig og baseres på sosiale normer. I etterkant har Schwartz og Carrol (2003) redusert ansvarsområdene til økonomisk-, juridisk og etisk ansvar, med filantropisk innen både økonomisk- og etisk ansvar.

Den norske Regjeringen har definert næringslivets samfunnsansvar i stortingsmelding nr. 10 (2008-2009):

Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer (Det Kongelige Utenriksdepartementet, 2009, s.7).

Denne definisjonen baseres på bedrifters frivillige hensyn til positiv samfunnsutvikling. I global kontekst, har den internasjonale standardiseringsorganisasjonen (ISO), opprettet en internasjonal veiledning for prinsippene til samfunnsansvar ved ISO 26000:2010 (International Organization for Standardization, 2014). I veiledningen anses objektivet til sosialt ansvar som bærekraftig utvikling, med ønske at organisasjoner skal medvirke i tiltak som går utover hva som er lovpålagt. På samme tid anses overholdelse av lover og regler som en viktig del av bedrifters samfunnsansvar. Veiledningen rettes mot å skape en felles forståelse for samfunnsansvar, ut ifra prinsipper som åpenhet, etisk oppførsel, internasjonale sosiale normer og menneskerettigheter. Disse berører blant annet organisatorisk styring, mennesker, miljø og velferd. Siden denne studie er i norsk kontekst, benytter jeg norske myndigheters definisjon for samfunnsansvar. Studiens definisjon av matsvinnarbeid baseres også på frivillige tiltak. Dette vil presenteres senere i kapittelet.

### **2.1.2 Matsvinnsarbeid som del av fokus på samfunnsansvar**

Innenfor samfunnsansvar er det mange tematikker som berøres og det eksistere ulike samfunnsansvarsaktiviteter. Matsektoren er en av verdens største industrier, som resulterer i en stor betydning for flere nasjonale økonomier (Otles, Despoudi, Bucatariu & Kartal, 2015). Samfunnsansvar har relevans for matsektoren på betraktning av dens innvirkning på og avhengighet av miljø, økonomi og samfunn (Hartmann, 2011). Det å ta vare på mat har blitt en sterk faktor innen bærekraft og samfunnsansvar, og studier fremhever bedrifters rolle i kampen mot matsvinn (Moggi et al., 2018). Omtrent én tredjedel av maten som er produsert for konsum, enten ødelegges eller kastes (FAO, 2011, s. 4). Dette fører til dårlig ressursbruk av avlingsområder, energi og vann. På samme tid som det kastes mat, er millioner av mennesker underernært globalt (Utenriksdepartementet, 2012, s. 6). I tillegg står verden over en stadig økende matetterspørsel som følge av at verdens befolkning øker. Matsvinn relateres dermed også til matsikkerhet (Thyberg & Tonjes, 2016). Dette fremmer betydningen av bærekraftig produksjon og forbruk på tvers av matsektorens verdikjede, for å redusere tap av mat (Utenriksdepartementet, 2012, s. 8). Interessen for reduksjon av matsvinn har blitt tydeliggjort blant internasjonale myndigheter. Ytterligere har forbrukere i nyere tid blitt mer miljøbevisstgjort og etterspør mer etiske- og miljøvennlige prosesser (Moggi et al., 2018). Thyberg og Tonjes (2016) utdyper at drivere for matsvinnsarbeid stammer fra et økende fokus på bevaring av naturressurser, matsikkerhet, miljø- og økonomiske kostnader, og en fremtredende trend av mer bærekraftig praksis av avfallshåndtering.

Tidligere forskning er primært rettet mot multinasjonale firmaer innen matsektoren, da de spiller en nøkkelrolle i den økonomiske globaliseringen (Hartmann, 2011). I Norge er det tydeliggjort i forskning og offentlige publikasjoner, at matsvinn arbeides med på tvers av matsektorens verdikjede. Dette har resultert til at tematikken har fått en større forankringsgrad i virksomheters strategier for bærekraft og samfunnsansvar (ForMat-prosjektet, 2015, s. 16). Siden matsvinn kan påvirke bedrifters omdømme og lønnsomhet, er en stor del av deres daglige arbeid rettet mot forbedring i dette området. Det neste delkapittelet vil utdype om matsvinnsarbeid som beste praksis, og hvilke komponenter den består av.

## **2.2 Matsvinnsarbeid**

Flere autoritative sentra fremstiller føringer for matsvinnsarbeid. FNs bærekraftsmål hovedmål nr. 12 handler om å sikre bærekraftig forbruk- og produksjonsmønstre (United Nations,

2015). Delmål 12.3 opplyser et ønske om å halvere matsvinnet innen 2030, både i næringslivet og private husholdninger. Europakommisjonen (EU) ytrer også et ønske om å redusere matsvinnet (European Commission, 2016). Som følge av dette har det blitt opprettet en kunnskapsdelingsplattform om matsvinn, med blant annet utveksling av erfaringer og tiltak mellom myndigheter og næringslivet. I Norge har myndighetene og organisasjoner fra matsektoren inngått en bransjeavtale for å halvere matsvinnet innen 2030 (Det Kongelige Klima- og Miljødepartementet, 2017, s. 1). Med fokus på gode tiltak, erfaringsutveksling, samt oppnå et nasjonalt statistikkgrunnlag. Norge anses som et foregangsland i kampen mot matsvinn og den særegne bransjeavtalen vekker internasjonal interesse.

Basert på oppfordringer fra ulike autoritative sentra og strategier for avfallsreduksjon presentert i faglitteratur, har jeg definert beste praksisen matsvinnarbeid til å bestå av fire komponenter. Dette er måling og rapportering av avfall, optimalisering av mattilbudet, redistribusjon av overskuddsmat og kommunikasjonsarbeid. Disse vil jeg utdype mer om nedenunder, der jeg også vil vise til kildene komponentene er basert på.

### **2.2.1 Måling og rapportering av matavfall**

For å kartlegge omfanget av matsvinn, bør aktører operere med systematisk måling og rapportering av matavfall (Regjeringen, 2017; European Commission, 2016; Heikkilä, Reinikainen, Katajajuuri, Silvennoinen & Hartikainen, 2016; Priefer, Jörissen & Bräutigam, 2016; Silvennoinen et al., 2015; Pirani & Arafat, 2014; Mann, Adebajo & Kehoe, 1998). Aktører bør føre daglige skjema som inkluderer informasjon om hvilke produkter det gjelder og hvilken mengde (Silvennoinen et al., 2015). Dette vil belyse kostnader matsvinn består av, og hvor det er nødvendig å iverksette tiltak. Målinger kan ikke erstattes av estimer, da dette ikke gir en reell representasjon av faktiske mengder.

### **2.2.2 Optimalisering av mattilbudet**

Optimalisering av mattilbudet kan gjøres ved at flere oppskrifter anvender samme råvarer eller mindre menyutvalg for bedre råvareutnyttelse (Heikkilä et al., 2016). Menyplanlegging ut fra aktivitetsbaserte kostnader muliggjør forberedning av matlaging, som resulterer i en mindre sannsynlighet for overproduksjon (Priefer et al., 2016; Pirani & Arafat, 2014). Dette gjør at også tilpasning av porsjonsstørrelse kan iverksettes (Priefer et al., 2016). Dette har



bakgrunn i måling og rapportering av matavfall, ettersom aktører vil få innsikt i hvilke produkttyper som har tendens til å bli matavfall og kan dermed modifieres i etterkant.

### **2.2.3 Redistribusjon av overskuddsmat**

Aktører bør benytte ulike redistribusjonsmuligheter (Regjeringen, 2017; European Commission, 2016; Silvennoinen et al., 2015). Et alternativ er å donere overskuddsmat til frivillige organisasjoner (Priefer et al., 2016; Halloran, Clement, Kornum, Bucatariu & Magid, 2014; Lebersorger & Schneider, 2014; Pirani & Arafat, 2014; Mann et al., 1998). Fra et forretningsperspektiv vil donerte produkter representere et økonomisk tap, på bakgrunn av tapte inntekter og kostnader knyttet til arbeidstid. Likevel vil et slikt alternativ kunne bidra til sosiale fordeler og et positivt omdømme. Aktører kan også tilby produkter til reduserte priser for visuelle feil som ikke har påvirkning på produktkvalitet, eller overskuddsmat nær stengt tid (Regjeringen, 2017; Lebersorger & Schneider, 2014). Et tiltak for å kunne sikre reduksjon av matavfall hos forbrukere, er tilbud av ”doggy bag” med deres matrester. Noen studier indikerer derimot at flere land sliter med sosial aksept av et slikt tilbud, og selv om de fleste aktører tilbyr dette blir det ofte lite benyttet (Sirieix, Lála & Kocmanová, 2017).

### **2.2.4 Kommunikasjonsarbeid**

Om det ikke er god kommunikasjon og informasjonsspredning internt, vil det vanskeliggjøre målsetningen med tiltak og ønsket utfall fra ledelsen blir ikke representert (Heikkilä et al., 2016). Ansatte vil også ha kommunikasjon med kunder, noe som viser til betydningen av at ansatte er informert. Med dette er det viktig at det er godt samarbeid og effektiv informasjonsspredning mellom ledere og ansatte (Iraldo, Testa, Lanzini & Battaglia, 2017). Videre indikerer flere studier at bevisstgjørende virkemidler er essensielle for å påvirke forbrukeres oppførsel (Priefer et al., 2016). Bruk av kommunikasjonsmiddel kan føre til at kunden blir oppmerksom på aktørers bærekraftige tiltak, og blir oppmerksom på at deres egen aktivitetsinnsats spiller en relevant rolle i kampen mot matsvinn (Iraldo et al., 2017).

Matsvinnsarbeid har dermed fire sentrale komponenter som man arbeider med. Dette er måling og rapportering av matavfall, optimalisering av mattilbudet, redistribusjon av overskuddsmat, og kommunikasjonsarbeid. Beste praksis matsvinnsarbeid opererer som den ytre rammen, men det er ikke sikkert aktører tar alt i bruk og graden av bruk kan også variere.

## 2.3 Utvalgte aktører i serveringsbransjen

I dette delkapittelet vil jeg gi en overordnet beskrivelse av Cafe Opus og Jordbærpike, og deretter vise til deres nærliggende karakter i serveringsbransjen.

### 2.3.1 Cafe Opus

Cafe Opus er en kafékjede med 16 avdelinger omkring Norge. Majoriteten av kaféene er lokalisert på kjøpesentre og er primært kommisjonærdrift. Ett internt dokument (personlig kommunikasjon, 06.05.2019) utdyper at kaféavdelingene drives av selvstendig næringsdrivende med en avtalt kommisjonsprosent, som dekker kostnader forbundet med personal og næringsvirksomheten. Kaféavdelingene ble tidligere kalt Caroline Cafe og ble gradvis konvertert til Cafe Opus fra 1999. Sortimentet består av et bredt utvalg av lunsj- og middagsretter, påsmurte produkter, bakst- og dessertvarer. Enkelte menyutvalg kan bestilles som halv- eller hel porsjon og barneporsjoner. Lunsj- og middagsretter lages på bestilling, mens resterende matretter blir laget hver morgen og utover dagen etter behov. Påsmurte produkter, dessertvarer og bakst står i disk.

Cafe Opus er styrt av Blender AS som er eid av Umoe Restaurants AS (Umoe Restaurants, 2018b, s. 4). Hovedkontoret er lokalisert i Lysaker sammen med øvrige kjeder styrt av Blender AS. Umoe Restaurants AS er Norges ledende aktør i serveringsbransjen og driver også konseptene Leon, Peppes Pizza, Burger King, TGI Fridays og Starbucks. Til sammen utgjør de ulike konseptene omtrent 430 kaféer og restauranter med rundt 9000 medarbeidere i Skandinavia (Umoe Restaurants, 2018b, s. 5). Umoe Restaurants startet utarbeidelsen av deres bærekraftstrategi i 2017, i samarbeid med Initiativ for Etisk Handel. Matsvinn går innunder dette, og prosjekter som alle konseptene til Umoe Restaurants forholder seg til er bransjeavtalen om redusert matsvinn, KuttMatsvinn2020, Too Good To Go og ”goodiebags” for gjesters matrester. Utenom disse prosjektene arbeider Cafe Opus aktivt med tiltak for å redusere matsvinnet både på kjøkkenet og ellers i serveringsområdene. Ettersom Cafe Opus opererer med mat, har det vært et fokus på god matkvalitet og mathåndtering siden kafékjedens oppstart. Det har påfølgende blitt gjort endringer for å forbedre området over tid.

### 2.3.2 Jordbærpikene

Jordbærpikene er en landsdekkende franchisekafékjede bestående av 36 avdelinger (Jordbærpikene, u.å). Dette vil si at en enkelt kaféavdeling er eid av en franchisetaker. Serveringskonseptet ble dannet i 2003 og den første kaféen ble åpnet i Trondheim. De ulike kaféavdelingene er lokalisert på kjøpesentre omkring Norge. Sortimentet består av et bredt utvalg av lunsj- og middagsretter, påsmurte produkter, kaker og bakst. Lunsj- og middagsretter lages på bestilling, mens resterende matretter blir laget hver morgen og utover dagen etter behov. Påsmurte produkter, kaker og bakst står i disk. Menyutvalget er inndelt i vanlig porsjon, barneporsjon og småsnacks som består av et utvalg sideretter eller forretter. Utenom servering i egen kafé, tilbys også take-away.

Jordbærpikene drives av Choco AS. I 2018 ble Jordbærpikene en del av konsernet Bitastad AS, som er et veksthus for serveringskonsepter som SOT bar & Burger, Sabrura og grossist- og distributør Matmegleren (Jordbærpikene, u.å). Bitastad bistår med vekststrategier, i tillegg til kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av kjeden. Konsernet består av omtrent 1050 ansatte, og ca. 650 ansatte er innenfor Jordbærpikene. Hovedkontoret for de ulike serveringskonseptene er samlokalisert i Trondheim. Jordbærpikene anvender Din HMS, som arbeider med mathåndtering for IK mat, for å forhindre at matprodukter blir dårlige. I tillegg anvendes Too Good To Go. Ellers arbeider Jordbærpikene aktivt med tiltak for å redusere matsvinnet både på kjøkkenet og ellers i serveringsområdene. Etersom Jordbærpikene opererer med mat, har det vært et fokus på god matkvalitet og mathåndtering siden kafékjedens oppstart. Det har påfølgende blitt gjort endringer for å forbedre området over tid.

Oppsummert er begge serveringskonsepter lokalisert på kjøpesentre, og er med i konsern som gir dem stordriftsfordeler. Begge konseptene opererer etter en felles merkevare.

Jordbærpikene er franchisedrevet, mens Cafe Opus er primært kommisjonærdrift. Hos begge er alt forhåndsbestemt av den overordnede ledelsen. Dette vil si at alle kaféavdelingene opererer etter blant annet samme retningslinjer, rutiner, prosedyrer, arbeidstid, uniform og varesortiment. Gitt informasjon viser også at reduksjon av matsvinn er et fokusområde hos begge aktører, og at begge har tilegnet ny kunnskap over tid for å forbedre dette området.

### **3 Teoretisk forankring**

I dette kapitlet presenteres den teoretiske forankringen som skal anvendes for å belyse oppgavens problemstilling: *”Hvordan har aktører i serveringsbransjen overført beste praksis matsvinnarbeid som del av fokus på samfunnsansvar?”*. Innledningsvis vil jeg vise til to ulike måter å forstå matsvinnarbeid på. Dette fra en modernistisk orientering med beste praksis og fra en sosialkonstruktivistisk orientering med organisasjonsidé. Når en beste praksis eller organisasjonsidé skal tas i bruk i en organisasjon, er kunnskapsoverføring en måte å betrakte denne prosessen på. Grunnen til at jeg plasserer meg i dette feltet, er at jeg skal ha fokus på idéen og den kunnskapen som overføres. Av den grunn vil jeg gjøre rede for faseinndeling som normalt tas opp ved kunnskapsoverføring. Innenfor dette har man også ulike syn på hva slags faktorer man er opptatt av i kunnskapsoverføringsprosessen. For å fange opp ulikt fokus, skal jeg belyse overføring av matsvinnarbeid i et rasjonelt- og nyinstitusjonelt perspektiv.

#### **3.1 Matsvinnarbeid som beste praksis eller organisasjonsidé**

På bakgrunn av min problemstilling, så kan man betrakte matsvinnarbeid på to teoretiske måter. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for disse forståelsene av matsvinnarbeid.

##### **3.1.1 Matsvinnarbeid som beste praksis**

En måte å forstå konseptet matsvinnarbeid på, er å forstå det som en beste praksis. Dette utledes fra den modernistiske og rasjonelle orienteringen (Szulanski, 1996). Identifisering og overføring av beste praksiser har siden 1990-tallet hatt en fremmarsj i ledelseslitteratur. Ifølge Szulanski (1996) er beste praksiser overlegne resultater med dokumenterte effekter. Disse utarbeides av formålsrasjonelle kunnskapsaktører som forskere, konsulenter og organisasjonsledere (Røvik, 2007). Praksisene fremstår som redskap for effektiv ledelse, styring og utforming av organisasjoner, som kan avdekkes av blant annet benchmarking (Szulanski, 1996). Prosesser som er knyttet til identifisering og overføring av slike praksiser er ofte utfordrende, samt tids- og ressurskrevende (O’Dell & Grayson, 1998).

Tankegangen ved denne orienteringen er at beste praksiser som hentes ut fra en kontekst, forventes å gi samme resultat når den settes inn i en ny kontekst (Szulanski & Winter, 2002). På denne måten anses de som standardiserte løsninger som er egnet for enhver organisasjon.

Utfallet av overføring mener Szulanski (2000) påvirkes av egenskaper ved kunnskapen, kilden og mottaker. Forskning viser at organisasjoners forsøk på å kopiere samme praksiser og resultatytelse ofte mislykkes (Szulanski & Winter, 2002). En utfordring er at praksiser er kontekstavhengige, og deres påvirkning på ytelse kan være på bakgrunn av deres sameksistens med andre praksiser (Wellstein & Kieser, 2011). Når de fjernes fra dette samholdet og sin opprinnelige kontekst, kan de miste sin effekt (Becker, 2004). Derav kan overføring være utfordrende om konteksten hvor praksisen hentes ut, er ulik konteksten der praksisen skal iverksettes (Wellstein & Kieser, 2011). Szulanski og Jensen (2006) mener at oppsøking av og kontakt med kilden til praksisen kan bidra til å løse utfordringene ved overføring. Cohen og Levinthal (1990) argumenterer for at mottakernes absorberingskapasitet er essensielt, der tilegnelse og anvendelse av ekstern kunnskap har større sjanse for å lykkes om det er et område som organisasjonen har tidligere relaterte erfaringer og kompetanser fra.

Sett ut ifra den modernistiske og rasjonelle orienteringen kan matsvinnarbeid forstås som en beste praksis. Dette innebærer at matsvinnarbeid gir dokumenterte effekter i sitt felt, som forventes å overføres og gi samme resultater til enhver organisatorisk sammenheng som opererer med mat. Det anses som en standardisert løsning med spesifikke beskrivelser, som sannsynlig kan tas raskt i bruk av organisasjoner. Matsvinnarbeid blir ut ifra dette brukt som et redskap for effektivisering av organisasjoner.

### **3.1.2 Matsvinnarbeid som organisasjonsidé**

En annen måte å forstå konseptet matsvinnarbeid på, er å forstå det som en organisasjonsidé. Dette utledes fra den sosialkonstruktivistiske og nyinstitusjonelle orienteringen (Røvik, 2007). De siste 35 årene har det vært en stor økning av institusjonaliserte standarder eller organisasjonsidéer som ytrer hvordan organisasjoner bør utvikles, styres og ledes. Røvik (1998) definerer dette som en "legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått forbilledlig status for flere organisasjoner" (s. 13). Disse idéene beskrives som å være på reise, ved at de oppstår, spres raskt til mange aktører og kan være relevante for ulike bransjekontekster verden over (Røvik, 2007; Czarniawska & Joerges, 1996). De lanseres og erstattes av nye idéer over tid, og er på denne måten trend og motepreget (Røvik, 2007). Forskere innenfor amerikansk nyinstitusjonalisme mener at spredning av slike idéer fremmer homogenitet av organisasjoner i definerte organisasjonsfelt, fordi organisasjonene blir mer like (DiMaggio & Powell, 1983;

Meyer & Rowan, 1977), mens forskere innenfor den skandinaviske nyinstitusjonalismen mener det forekommer lokale variasjoner av idéer (Wæraas & Sataøen, 2014; Røvik, 2007; Czarniawska & Sevón, 1996). Både Wæraas & Sataøen (2014) og Røvik (2007) viser til at flere kan oversette idéer ved dens innreise i organisasjoner. Dette kan i stedet føre til et heterogent organisasjonsfelt som følge av kontekstspesifikke tolkninger og oversettelser (Wæraas & Sataøen, 2014).

Idéene representerer ikke en totalløsning for modernistisk organisasjonsutforming, men byggesteiner for hvordan ulike organisasjonselementer bør utformes. Ifølge Czarniawska og Joerges (1996) er det utfordrende å spore organisasjonsidéers opprinnelse, fordi det ofte er flere forklaringer for hvordan de oppsto. De anses ofte som tidløse og generelle, som gjør at autoritative sentra spiller en avgjørende rolle for idéens etablering og spredning (Røvik, 2007). Idéene betraktes som immaterielle konsepter, som materialiseres når den tas i bruk av organisasjoner. Normalt vil disse kun forbli overflatefenomener og frikobles fra organisasjonens kjerneprosesser (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Ved andre anledninger kan idéer oversettes, der sammensetninger mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap kan gi grunnlag for nye nyanser (Nonaka & Takeuchi, 1995), som deretter kan bidra til en endret praksis med ytelseeffekter over tid (Wæraas & Sataøen, 2014).

Sett ut ifra den sosialkonstruktivistiske og nyinstitusjonelle orienteringen kan matsvinnarbeid forstås som en organisasjonsidé på reise. Dette innebærer at matsvinnarbeid ytrer hvordan elementer av organisasjoner bør utformes, som kan tolkes og omformes lokalt. Innpass av en slik idé er gjort som følge av å tilfredsstille omgivelsenes krav. Selv om matsvinnarbeid kan være reformutløsende for organisasjoner, vil idéen gjerne ikke bli tatt i bruk. Man tildeler med dette ikke samme innhold i betydningen av matsvinnarbeid som ved den modernistiske orienteringen. Ved den sosialkonstruktivistiske orienteringen vil ikke matsvinnarbeid være et verktøy for effektivisering, men heller fremstå som et symbol for modernitet.

### **3.2 Kunnskapsoverføring**

I dette delkapittelet skal jeg gjøre rede for kunnskapsoverføring hos mottakende enheter. Ved overføring av nye idéer nevnes det ofte ulike faser i faglitteraturen, der det eksisterer forskjellige begreper og innhold man bruker for å inndele fasene. Innenfor den rasjonelle tilnærmingen er blant annet Szulanski (2000; 1996) sin faseinndeling for

kunnskapsoverføring hyppig brukt, og består av fasene initiering, implementering, innkjøring og integrering. *Initieringsfasen* innebærer alle hendelser som fører til beslutninger om overføring av organisatorisk kunnskap. Ved *implementeringsfasen* er det gjennomført en beslutning om å overføre kunnskap mellom en mottaker og kilde. Denne fasen avsluttes når mottaker begynner å anvende den overførte kunnskapen. *Innkjøringsfasen* er når organisasjoner begynner å skaffe seg erfaringer med den overførte kunnskapen. I denne fasen vil mottakeren være opptatt av å identifisere og løse problemer som kan oppstå. *Integreringsfasen* oppstår etter at mottakeren begynner å prestere med tilfredsstillende resultater av den overførte kunnskapen. I denne fasen vil kunnskapen gradvis nedfelles i rutiner og sosiale mønstre (Szulanski, 2000; 1996)

Ved nyinstitusjonell tilnærming kan faseinndelingen ifølge Røvik (2007; 1998) bestå av spredning, mottak, institusjonalisering og avinstitusjonalisering. Spredning og avinstitusjonalisering vil utelukkes, fordi det tar for seg før idéen kommer til og når den forsvinner ut av organisasjonen. I mottaksfasen kan organisasjoner forsøke å ta en organisasjonsidé i bruk og tilpasse den lokalt (Røvik, 2007; Czarniawska & Sevón, 1996). Organisasjoner kan la vær å adoptere den, omforme den (Czarniawska & Sevón, 1996), eller overse den ved å ikke nedfelle idéen i den formelle strukturen (Meyer & Rowan, 1977). For at en organisasjonsidé skal være adoptert av organisasjonen, må den på et vis bli tatt i bruk (Røvik, 1998). Mottak kan knyttes til Szulanskis (2000; 1996) initiering- og implementeringsfase, fordi denne fasen enda innehar en beslutningsgrad. Ved *institusjonalisering*, materialiseres idéen i organisasjonen. Dette kan knyttes til Szulanskis (2000; 1996) innkjørings- og integreringsfase. Ved institusjonalisering blir ofte idéene generelle og abstrakt utformet, uten særlig dyptliggende effekter i organisasjoner (Røvik, 2007). Den rasjonelle tilnærmingen understreker beste praksiser som rasjonelle teknikker som kan raskt implementeres (Szulanski, 1996), mens den nyinstitusjonelle tilnærmingen viser til komplekse prosesser av spredning av idéer (Røvik, 2007). Dette vil si at organisasjoners beslutning om adoptering og tilpasning av idéer, ofte foregår på et lengre tidsrom.

Kombinert viser de ulike faseinndelingene av Szulanski (2000; 1996) og Røvik (2007; 1998) til et mønster bestående av drivkrefter og beslutning for overføring av ny kunnskap, som deretter blir til diskursiv praksis som etterfølges av nedfellelse av rutiner, som resulterer i nye handlingsmønstre i organisasjonen. Ut ifra nyinstitusjonell teori frikobles ofte prosessene fra organisasjonens formelle strukturer (Meyer & Rowan, 1977), som vanskeliggjør stadfesting

av praksis og målbare resultater av overføringen. Av pragmatiske hensyn så velger jeg Szulanski (2000; 1996) sin faseinndeling i denne studien, som vil tilsvare mottak og institusjonalisering (Røvik, 2007). Denne studien ender ut med tre faser, som er initiering, implementering og integrering. Jeg har slått sammen innkjøring og integrering. Jeg regner det som hensiktsmessig å anvende disse tre fasene, ettersom de utløser faktorer jeg er opptatt av i denne studien. I initieringsfasen er fokuset på drivkrefter, for å kartlegge motiver og hensikter for overføring av matsvinnarbeid. I implementeringsfasen er fokuset på planlegging og organisering av overføringen, for å kartlegge hvordan ledelsen styrer prosessen, samt bearbeider og anvender kunnskapen. I integreringsfasen er fokuset på hvordan praksisen har materialisert seg i ny praksis i form av endret atferd, nye rutiner og hvilken effekt kunnskapen gir. Nedenunder vil jeg se dette i lys av det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet. Jeg har strukturert etter drivkrefter, planlegging og organisering og materialisering for å skildre fasene, og perspektivene vil belyse ulike innholdsfokus i disse.

### **3.2.1 Overføring av matsvinnarbeid i et rasjonelt perspektiv**

Det rasjonelle perspektivet har spilt en sentral og dominerende rolle i organisasjonsvitenskapens drøyt hundreårige historie (Røvik, 2007), og anses å ha sitt opphav i samfunnsvitenskapelige teorier som blant annet Webers (1904; 1971) byråkratiteori, Taylors (1911) vitenskapelige arbeidsdeling (taylorisme) og Fayols (1916; 1950) klassiske administrasjonsteori. Felles for disse teoretiske bidragene er fokuset på allmenngyldige prinsipper for hvordan en organisasjon skal utformes, gjennom faktorer som formell struktur, koordinering og regelstyring. Det rasjonelle perspektivet bygger på at omgivelsene er forutsigelige og stabile (Scott & Davis, 2007), hvor organisasjoners omstillingsevne til å utarbeide effektive metoder og organisasjonsstrukturer står i fokus (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015). På bakgrunn av dette skildrer Røvik (1998) dette perspektivet som verktøyperspektivet.

#### **3.2.1.1 Drivkrefter**

Det rasjonelle perspektivet betrakter organisasjoner som instrumenter for effektiv måloppnåelse (Christensen et al., 2015). Ved dette perspektivet knyttes organisasjoners legitimitet til deres kapabilitet til å være effektive (Røvik, 1998). Planmessig organisasjonsdesign er derfor et essensielt redskap, der organisasjoner er oppdatert på tidsriktige og gode løsninger. Organisasjoners livssyklus preges av en fremskritt- og



utviklingsoptimisme med orientering etter stadig høyere utviklingsnivåer (Røvik, 2007). Ut i fra dette må organisasjoner designes og redesignes etter behov for å tilfredsstillende overordnede intensjoner og mål.

Weick (1979) mener at om en organisasjon skal opptre rasjonelt, må det være klare definisjoner av problemer og løsninger. Ut i fra denne tankegangen kan organisasjonsinterne problemer oppfattes som drivkrefter for overføring av nye midler (Christensen et al., 2015). For å løse dette problemet blir det gjennomført problembetinget søking (Røvik, 1998), der ledelsen vil foreta en konsekvensorientering (Christensen et al., 2015). I denne prosessen vil ulike løsninger overveies og ledelsen velger den optimale løsningen for måloppnåelse. Problemsituasjonen kan være preget av det er krav i omgivelser som organisasjonen må innfri, at nye alternativer er mer effektive enn eksisterende organisatoriske løsninger, eller at en endret intern oppgave- og problemstruktur utlyser behov for nye midler (Røvik, 1998). Det forventes at den nye løsningen som velges for å løse disse problemene skal møte effektivitetsstandarder, innfri gode økonomiske resultater og bistå til organisasjonens konkurransedyktighet (Szulanski, 2000; 1996, Szulanski & Winter, 2002). Det rasjonelle perspektivet anser også muligheter for begrenset rasjonalitet, der organisasjonsmålene kan være tvetydige og alternativer og konsekvensene av dem kan være mindre synlig (Hatch, 2001). Sett ut i fra begrenset rasjonalitet, kan beslutningen for løsninger være på bakgrunn av tilfredsstillende og ikke maksimal måloppnåelse. Med utgangspunkt i dette forventes det at drivkrefter for å overføre matsvinnsarbeid er for å løse et eksisterende problem eller nå bestemte mål. Overføringen er en rasjonell beslutning, som gjøres på bakgrunn av matsvinnsarbeid potensielle nytteverdi, med et ønske om at den skal innfri til gode resultater. Matsvinnsarbeid vil bli godt forankret i organisasjonen, enten om det er i form av å restrukturere hele eller deler av organisasjonsstrukturen for effektivitet.

### **3.2.1.2 Planlegging og organisering**

Ved det rasjonelle perspektivet er organisasjoners oppbygning av formell struktur, med et tydelig organisasjonskart, konkrete stillingsbeskrivelser og reglement for hvem som skal utføre hva, og hvordan ulike oppgaver skal gjennomføres (Christensen et al., 2015). Ledelsen anses som sentrale aktører som former definerte mål, strategier, rutiner og prosedyrer. Dette danner grunnlag for hvordan organisasjonen utformes, og disse aspektene avstemmes i overensstemmelse med hverandre for å sikre en logisk, konsistent og mest mulig effektiv

enhet (Røvik, 1998). Hierarkiet tilsier at det er ledelsens som adopterer løsninger, som deretter nedfelles i rutiner og prosedyrer nedover i avdelinger og divisjoner. Implementeringer er derav styrt ovenfra-og-ned i velorganiserte prosesser (Christensen et al., 2015). Hatch (2001) beskriver dette som en lineær prosess. Ledelsen anvender en kombinasjon av kunnskap og kraft for å få en effektiv implementering. På denne måten kan implementeringsprosesser betraktes som en instrumentell installasjon (Røvik, 1998). De ulike organisasjonsaspektene satt av ledelsen vil kunne påvirke og styre organisasjonsmedlemmene i ønsket retning (Christensen et al., 2015). I denne prosessen opereres det med hovedsakelig enveiskommunikasjon, med lite rom for meningsutveksling mellom organisasjonsnivåene, som utgjør at det rasjonelle perspektivet vender mer mot styring enn ledelse.

Løsninger som rasjonelle teknikker står sentralt i det rasjonelle perspektivet (Szulanski, 1996). Disse anses som ferdigutviklede teknikker som kan raskt innføres i organisasjoner uten særlig grad av tilpasning. Om organisasjoner velger å tilpasse løsningen ved overføring, så vil dette være betinget av rasjonelle prosesser (Christensen et al., 2015). Implementeringen preges av korte innføringsfaser som er regulert i en prosjektplan med tydelige tidsfrister, aktiviteter, del- og hovedmål. Det utvikles rapporter underveis og i etterkant av implementeringen, for å analysere effektene av løsningen (Røvik, 1998). Ledelsen vil fokusere på å løse mulige utfordringer knyttet til overføringen (Szulanski, 1996). Det kan dermed forventes at matsvinnsarbeid kan raskt implementeres, som utføres planmessig og rasjonelt. Implementeringen vil bli styrt av ledelsen som gradvis implementerer den til organisasjonens ulike ledd, der rutiner og prosedyrer vil bli endret for å være avstemte.

### **3.2.1.3 Materialisering**

Ved det rasjonelle perspektivet antas det at beskrivelsene og forventningene som er nedtegnet i den formelle strukturen samsvarer med hva som utføres i praksis (Christensen et al., 2015). Endring av prosedyrer og rutiner vil påvirke og legge føringer for organisasjonsmedlemmenes atferd (Scott & Davis, 2007). Organisasjonene betraktes som kollektivorienterte, der organisasjonsmedlemmene arbeider mot entydige mål satt av ledelsen. I dette tilfellet vil det være å gjøre organisasjonen mer lønnsom og redusere matsvinnet. Måling og rapportering av matavfall, optimalisering av mattilbudet, kommunikasjonsarbeid og redistribusjon av overskuddsmat forventes å ha festet seg i praksis. Spor av disse forventes å komme til uttrykk ved rutinene som måling av matavfall ved endt arbeidsdag, tilpasning av matlaging etter

kundeaktiviteter, informative opplæringer og oppfølginger, donering eller salg av overskuddsmat ved endt arbeidsdag og tilby kunder ”doggy bag”. Ettersom organisasjoners legitimitet er knyttet til deres evne for å være effektiv, regnes ytelsen av effektivitet ut i fra organisasjoners økonomiske resultater (Christensen et al., 2015). Med dette vil ledelsen gjennomføre ulike kontroller eller tilsynsarbeid og overvåke resultater for å oppnå effektiv måloppnåelse. Det vil dermed være rimelig å anta at det organisasjonen kommuniserer utad om matsvinnarbeid, samsvarer med hva som faktisk praktiseres (Røvik, 1998).

### **3.2.2 Overføring av matsvinnarbeid i et nyinstitusjonelt perspektiv**

Siden slutten av 1960-tallet har bidrag innen det nyinstitusjonelle perspektivet utfordret det rasjonelle perspektivet (Røvik, 2007). Kontrastert til det rasjonelle perspektivets formålsrasjonelle logikk, forutsetter bidrag innen nyinstitusjonelt perspektiv en normbasert logikk (DiMaggio & Powell; 1991; 1983; Meyer & Rowan, 1977). Derav vektlegges de sosiale omgivelsene, kontra tekniske omgivelsene som ved det rasjonelle perspektivet. På bakgrunn av dette skildrer Røvik (1998) dette perspektivet som symbolperspektivet.

#### **3.2.2.1 Drivkrefter**

Et sentralt resonnement i nyinstitusjonell teori er at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonaliserte omgivelser (Røvik, 1998). I disse omgivelsene konfronteres organisasjonene med sosialt skapte normer som ytrer hvordan de på enhver tid bør være organisert, og organisasjoners legitimitet er knyttet til hvordan de representere disse forventningene (Scott & Davis, 2007). Omgivelser kan være ulike aktører som har interesse for hvordan organisasjoner opererer og dens resultater, deriblant offentlige myndigheter, lokalmiljø, organisasjoner i samme bransjefelt eller kunder og leverandører (Hatch, 2001). I motsetning til det rasjonelle perspektivets problembetingende søking, drives det nyinstitusjonelle normalt etter en løsningsfremdrevet reform (Røvik, 1998). Dette vil si at en objektiv problemdefinisjon sjeldent er bakgrunn og drivkrefter for å overføre nye organisasjonsidéer. Normalt blir organisasjoner oppmerksomme på populære organisasjonsidéer i omgivelsene, som de i etterkant opplever løser et internt problem. Dette kan være som følge av opplevd sosialt eller politisk press, profesjonalisering av feltet eller press for å organisere seg etter vellykkede aktører (DiMaggio & Powell, 1991). Problemet vil dermed være ut ifra legitimitetshensyn, og drivkrefter for overføring er dermed for å fremstå

som tidsriktige og moderne i omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Med utgangspunkt i dette forventes det at drivkreftene for overføring av matsvinnarbeid er for å oppnå legitimitet i omgivelsene. Beslutningen er gjort som følge av press fra omgivelsene og symbolverdien matsvinnarbeid kan gi.

### **3.2.2.2 Planlegging og organisering**

Siden implementeringen av organisasjonsidéer sjelden er på bakgrunn av objektive behov, vil ledelsen normalt kun anvende en legitimerende retorikk (Røvik, 1998). Dette kan resultere i at omstillingen av organisasjonen vil være i form av endret visjon, symbol eller idéer, men i særlig liten grad påvirke eksisterende struktur og rutiner. På denne måten vil organisasjonsidéer frikobles fra organisasjoners operasjonelle nivåer (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjonene kan også ende opp med å gi opp implementeringer ved å frastøte dem, på bakgrunn av at de ikke oppleves kompatible med kompleksiteten i organisasjonen (Christensen et al., 2015). Ledelsen kan og forsøke å implementere organisasjonsidéer ved å tilpasse de for lokalt bruk, men normalt vil ikke disse ha særlig effekt på organisasjonen. Det kan da forventes at matsvinnarbeid blir implementert som et meningsbærende symbol, som ikke vil ha særlig påvirkning på organisasjoners formelle struktur (Meyer & Rowan, 1977).

### **3.2.2.3 Materialisering**

Organisasjonsidéer materialiseres når de tas i bruk av organisasjoner, men som regel vil disse kun opptre som en ytre ferniss (Christensen et al., 2015; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Ut i fra dette vil ikke organisasjonsidéer feste seg i praksis og gi noe styrende effekt på prosesser eller organisasjonsmedlemmenes atferd (Røvik, 1998). Organisasjonene kan derav profileres som tidsriktige, på samme tid som organisasjonsmedlemmene ikke utsettes for mange og overflødige endringer (Christensen et al., 2015). Sett ut i fra dette forventes det at den komponenten som vil bli anvendt av matsvinnarbeid er kommunikasjonsarbeid. Spor av dette forventes å komme til uttrykk ved bruk av ulike kommunikasjonsmidler mot interessenter, som sosiale medier og fysiske plakater med organisasjoners fokus på matsvinn. De andre komponentene som måling og rapportering av matavfall, optimalisering av mattilbudet og redistribusjon av overskuddsmat forventes å forbli uberørte. Dette vil si at det som organisasjoner kommuniserer utad, ikke er i overensstemmelse med hva som faktisk praktiseres (Røvik, 1998). Ut i fra dette vil organisasjonen ha tendenser til å ligne andre organisasjoner på overflaten. DiMaggio og

Powell (1983) mener dette er institusjonell isomorfisme, der organisasjonsfeltene blir mer strukturelt like, men ikke nødvendigvis mer effektive.

### 3.3 Oppsummering av teori

I dette kapittelet har jeg redegjort for den teoretiske forankringen som legger til grunn for videre analyse og drøfting. Først har jeg vist til to ulike forståelser for matsvinnarbeid på bakgrunn av den modernistiske orienteringen med beste praksis og sosialkonstruktivistiske orienteringen med organisasjonsidé. Videre har jeg vist til ulike begreper og forståelser for kunnskapsoverføringsprosesser, hvor jeg av pragmatiske hensyn har valgt Szulanskis (2000; 1996) rasjonelle faseinndeling. Jeg har komprimert faseinndelingen til å bestå av initiering, implementering og integrering. Drivkrefter er det innholdsmessige fokuset i initieringsfasen, planlegging og organisering er det innholdsmessige fokuset i implementeringsfasen og materialisering er det innholdsmessige fokuset i integreringsfasen. Det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektiver har hver sin ulike måte til å forstå innholdet i disse fasene. Underveis har jeg foretatt noen forventninger til funn. Jeg vil gjøre en oppsummering av disse, som jeg avslutningsvis vil se i sammenheng med min analysemodell.

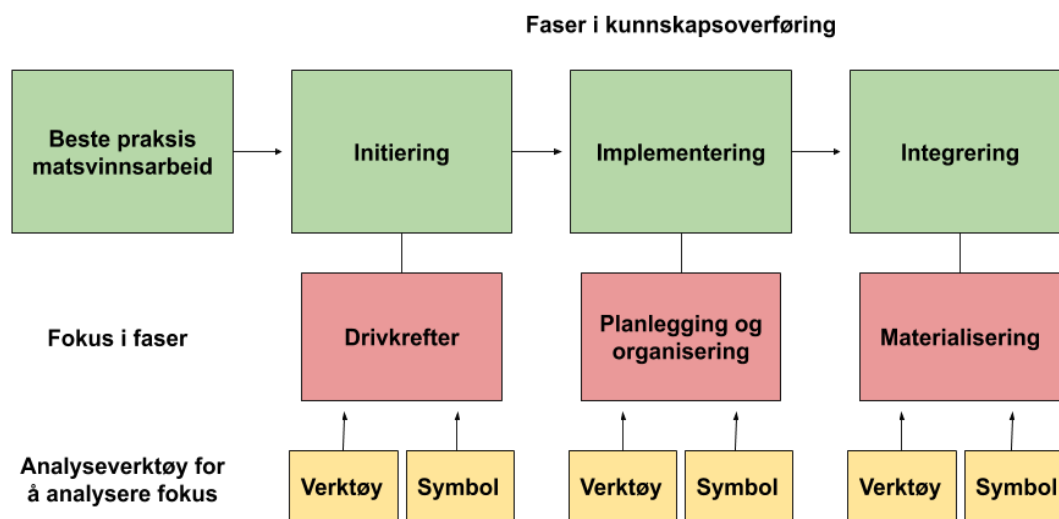
Forventninger til funn utledet fra det rasjonelle perspektivet:

- Initieringsfasen: Ledelsen opplever et objektivt problem i organisasjonen, hvor gjennom kartlegging av ulike alternativer, velges matsvinnarbeid som den ideelle løsningen for effektivisering. Det blir tatt en rasjonell beslutning om overføring av matsvinnarbeid, der konseptet blir godt forankret i organisasjonen.
- Implementeringsfasen: Matsvinnarbeid kan raskt innføres, uten særlige endringer, som blir styrt i en velorganisert ovenfra-og-ned prosess i organisasjonen. Virkningene av implementeringen vil bli analysert for å kunne løse potensielle utfordringer.
- Integreringsfasen: Matsvinnarbeid nedfelles i rutiner og vil ha en styrende virkning på organisatoriske prosesser. Det som blir kommunisert utad samsvarer med hva som praktiseres.

Forventninger til funn utledet fra det nyinstitusjonelle perspektivet:

- **Initieringsfasen:** Ledelsen opplever et press for føring av matsvinnarbeid fra omgivelsene og beslutter å overføre konseptet som en løsning for å oppnå legitimitet, hvor problemet defineres i etterkant.
- **Implementeringsfasen:** Matsvinnarbeid blir implementert som et meningsbærende symbol, som ikke får særlig dyptliggende effekter i organisasjonens strukturer eller prosesser.
- **Integreringsfasen:** Organisasjonen kan profileres som moderne og tidsriktig, uten at organisasjonsmedlemmene og deres arbeidsatferd påvirkes i særlig grad. Matsvinnarbeid opptrer som en ytre ferniss, og det som kommuniseres utad samsvarer ikke med hva som praktiseres.

Analysemodellen presentert nedenunder, illustrerer sammenhengen mellom min teoretiske forankring og mine forventninger til funn med hensyn til problemstillingen. I modellen har jeg valgt å bruke Røviks (1998) forklaringer, med verktøy for det rasjonelle perspektivet og symbol for det nyinstitusjonelle perspektivet.



Figur 1: Analysemodell

## 4 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de metodiske valgene jeg har gjort og hvordan jeg har gått frem for å besvare oppgavens problemstilling. Innledningsvis vil jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign, og så deretter begrunne for hvorfor en kvalitativ tilnærming og casestudie er egnet for studien. Videre vil jeg beskrive hvordan datainnsamlingen ble planlagt og gjennomført. Deretter vil jeg vise til bearbeiding av innsamlet data. Avslutningsvis vil jeg gi en beskrivelse av studien sett i lys av kvalitative vurderingskriterier.

### 4.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Forskningsdesign beskriver hvordan undersøkelsesopplegget skal gjennomføres for å besvare den gitte problemstillingen (Thagaard, 2013). Litteraturen skiller mellom forskningsdesignene deskriptivt, kausalt og eksplorerende, som kan benyttes enkeltvis eller kombinert (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011). Forskningsdesignet som velges avhenger av forkunnskapene forskeren har til feltet som skal undersøkes. Et deskriptivt design anvendes når forskeren har en grunnleggende forståelse for fenomenet som skal undersøkes og skal besvare forskningsspørsmål som inkluderer hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor (Gripsrud et al., 2011). Jeg anser et deskriptivt forskningsdesign som mest fordelaktig, siden min problemstilling har som hensikt å beskrive drivkrefter for overføring og praktisering av beste praksis matsvinnsarbeid, og skal besvare et "hvordan". Det foreligger mye forskning innenfor mat- og serveringsbransjen, men begrenset forskning på hvordan norske aktører innenfor bransjefeltet forholder seg til matsvinnsarbeid som en beste praksis. Dette gjør at studien også bærer preg av et eksplorerende forskningsdesign, siden det har utforskingselementer av et felt med åpenhet for flere forklaringer (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Derimot har jeg et mer strukturert forskningsopplegg enn ved eksplorativt forskningsdesign, siden denne studien sentreres rundt erfaringer og meninger knyttet til planlegging og gjennomføring av praksiser rettet mot reduisering av matsvinn. Da et slikt forskningsopplegg utelukker årsakssammenhenger, vil ikke et kausalt forskningsdesign være egnet i denne studien.

Valg av metodisk tilnærming er styrt av forskningens formål og problemstilling (Saunders et al., 2012). Problemstillingen *"Hvordan har aktører i serveringsbransjen overført beste praksis matsvinnsarbeid som del av fokus på samfunnsansvar?"*, anmoder dybdeforståelse. På bakgrunn av den gitte problemstillingen, vil det være hensiktsmessig å anvende en kvalitativ

metode, som bygger på innsikt og fortolkning av meningsinnhold i sosiale fenomener (Thagaard, 2013). Jeg ønsker å få frem erfaringer, meninger og refleksjoner i min studie, som jeg mener ikke vil kunne avspeiles på ønsket måte ved å benytte en kvantitativ metode. Dette ettersom en kvantitativ metode ikke vil tilby samme fleksibilitet og åpenhet, fordi den baseres på standardiserte spørsmål med svaralternativer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). En slik fremgangsmåte vil tilegne intervjuobjekter meninger gitt etter nevnte svaralternativer og ikke gi særlig grunnlag for dybdeinformasjon. Ytterligere går kvantitativ metode ut på å måle et fenomen og avkrefte eller bekrefte hypoteser. I denne studien har jeg utformet teoretiske forventninger til funn. Målet med disse er verken å avkrefte eller bekrefte hypoteser, men utforske om disse kan bidra til en forståelse av forskningsoppleggets funn.

#### **4.1.1 Forskningstilnærming**

I litteraturen skilles det mellom deduktiv eller induktiv forskningstilnærming (Saunders et al., 2012). Siden studien er utledet av teori og jeg har skildret noen forventninger til funn, bærer den preg av en deduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2010). Dog anser jeg at studien også kan preges av en induktiv tilnærming, ettersom den kan utvikle ny kunnskap og begreper underveis. Med dette i betraktning, vil denne studien ha en abduktiv fremgangsmåte, hvor empiri og teori vil være en gjennomgående prosess (Thagaard, 2013). Kvalitative metoder er ofte abduktive. Dette fordi at analysen utformes på bakgrunn av empiriske funn, som ofte medfører til at det teoretiske grunnlaget utvikles og nye begreper innarbeides. Min studie har hatt en slik fremgangsmåte, fordi det er avgjørende at den teoretiske forankringen og empiriske funn er avstemt med hensyn til hverandre for å kunne analysere og drøfte meningsinnholdet av innsamlet data (Thagaard, 2013).

#### **4.2 Forskningsstrategi**

Valg av forskningsstrategi gjøres på bakgrunn av forskningens formål og problemstilling, i tillegg til tidsrådigheten til innsamling og bearbeiding av data (Saunders et al., 2012). Ifølge Saunders et al. (2012) blir casestudier ofte benyttet ved forskningsopplegg med eksplorerende- eller deskriptivt design, og ved forskningsspørsmål som inkluderer ”hvordan” eller ”hvorfor”. En casestudie vil dermed kunne anses å danne et godt grunnlag for å trekke deskriptive slutninger. Det er derimot flere forskningsstrategier som kan anvendes ved forskningsspørsmål som inkluderer et ”hvordan”, som min problemstilling har. Casestudier



regnes som tids- og kontekstspesifikk, med fokus på nåværende hendelser (Yin, 2014). Jeg mener en casestudie er mest formålstjenlig, da min studie er i tidsomfanget våren 2019, og matsvinnarbeid i serveringsbransjen. Ytterligere kjennetegnes casestudier som intensive forskningsopplegg som går i dybden på et fenomen i dens naturlige kontekst (Yin, 2014; Saunders et al., 2012), som kan sies om min studie.

#### **4.2.1 Casestudie**

En casestudie kan for eksempel være en hendelse, grupper, prosesser eller en organisasjon (Johannessen et al., 2010). En casestudie kan være organisert omkring ett eller flere tilfeller (Yin, 2014). Som det er skildret i kontekstkapittelet, benytter jeg to aktører i serveringsbransjen i min studie. Min casestudie vil dermed bestå av flere tilfeller og være en flercase-studie. Dette innebærer at jeg vurderer Cafe Opus og Jordbærpike som empiriske enheter. Casene blir bundet av fenomenet jeg ønsker å studere, som er overføring av beste praksis matsvinnarbeid. Mitt valg for å benytte to caser er pragmatisk begrunnet i tråd med studiens formål, i tillegg til rådighet av tid og ressurser. Jeg har valgt to kaféer i Tromsø som inngår i hver sin kjede. Mer spesifikt Cafe Opus Pyramiden og Jordbærpike Nerstranda. Jeg kunne ha valgt to kaféavdelinger i samme kjede, men jeg valgte to ulike aktører etter ønske om en bredere forståelse for hvordan matsvinnarbeid påvirker serveringsbransjen. Ved å benytte to caser, muliggjør dette sammenligning med hensyn til problemstillingen. Dette vil kunne gi inntrykk om hvordan aktører forholder seg til matsvinnarbeid, og om det er likt eller ulikt i disse kjedene. Dette vil kunne bistå til å produsere rik empiri og innsikten vil kunne gi gode argumenter til hvorfor aktører i serveringsbransjen velger å gå inn på feltet.

I flercase-studier må de empiriske enhetene bli nøye utvalgt. Ifølge Yin (2014) gjennomføres dette enten på bakgrunn av bokstavelig replikasjon, som forventer lignende resultater, eller teoretisk replikasjon som forventer kontrasterende resultater. I kontekstkapittelet, har jeg vist at Cafe Opus og Jordbærpike har mange fellesnevner, så når jeg sammenligner blir det med utgangspunkt i likheter. Dette gjør at det kan avdekkes lignende mønstre i funnene, og bidra til at forskningsoppleggets funn blir mer robust. Anvendelse av flere caser kan ofte bli mer informative enn enkeltcaser, og kan bidra til å øke funnenes troverdighet og pålitelighet (Noor, 2008). I analysen skal jeg presentere funnene i lys av min forskningsmodell. Herunder vil jeg også sørge å få frem likheter og forskjeller fra casene. Jeg har inndelt Cafe Opus i case A og Jordbærpike i case B. Case A består av informantene A, B, C, D og case B består av

informantene 1, 2, 3, 4. Funnene fra innsamlet data vil bli presentert samlet. Slik kategorisering vil gi innsyn i ulike meninger og erfaringer på tvers av de to utvalgte aktørene.

Casestudier innebærer omfattende datainnsamling, der datakildene kan bestå av intervju, observasjoner og dokumentdata (Yin, 2014). I denne studien har jeg intervjuet ansatte hos aktørens driftsledelse og en bestemt kaféavdeling. Siden det har blitt utført på flere organisasjonsnivå, bærer det også preg av et embedded case (Yin, 2014). Ytterligere har jeg anvendt dokumenter fra disse som er egnet til min problemstilling.

### **4.3 Datainnsamling**

Etter valg av forskningsdesign og forskningsstrategi må forskeren vurdere hvem utvalget skal bestå av, i tillegg til hvor og på hvilken måte undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2013; Johannessen et al., 2010). Disse faktorene vil jeg presentere nedenunder.

#### **4.3.1 Utvalg**

I kvalitative studier er det formålstjenlig å benytte seg av et strategisk utvalg (Thagaard, 2013). Dette menes med et utvalg av individer som har egenskaper og kvalifikasjoner som oppfattes som hensiktsmessig til den gitte problemstillingen (Gripsrud et al., 2011; Johannessen et al., 2010). Utvalgsstørrelsen blir basert på forskningsprosessens analytiske formål, der det er viktig å ta i betraktning at kvalitative analyseprosesser er omfattende. Med dette vil utvalgsstørrelsen bli begrenset etter studiens tidsomfang og ressurser (Thagaard, 2013).

Inkludert i min studie er serveringsbransjeaktørene Cafe Opus og Jordbærpikene, hvor jeg har intervjuet informanter i kaféavdelingene Cafe Opus Pyramiden og Jordbærpikene Nerstranda. Inkludert i studien er også driftsledelsen til aktørene, som er Blender AS (Cafe Opus) og Choco AS (Jordbærpikene). Jeg kontaktet først kaféavdelingene og deretter driftsledelsen. Dette gjennomførte jeg via telefon, der jeg informerte om studien, dens nytteverdi og hvorfor jeg mente aktørene ville være egnet til studien. For å belyse min problemstilling, anså jeg det hensiktsmessig å anvende flere organisasjonsnivå for å innsamle data. Dette fordi at driftsledelsen ville gi større innsikt i drivkrefter og beslutning for overføring av

matsvinnsarbeid, og øvrige ansatte på kaféavdelinger ville gi større innsikt i hva som praktiseres. Dermed kan utvalget anses som et strategisk utvalg.

Det var daglig leder hos Cafe Opus Pyramiden og Jordbærpike Nerstranda som satt meg i kontakt med aktuelle informanter mens jeg besøkte kaféavdelingene etter avtalt møte. Alle informantene deltok frivillig i studien. Totalt var det åtte informanter som deltok i studien, med fire per aktør. Jeg fikk innhente all data i Tromsø, da informanter fra begge aktørers driftsledelse hadde en arbeidsreise til Tromsø mens studien pågikk.

Tidlig i studien ønsket jeg å ha en samtale med en person med god kunnskap om både serveringsbransjen og arbeid knyttet til å forbedre og redusere matsvinn. Dette for å få en større forståelse over feltet jeg ønsket å undersøke, og hva jeg burde fokusere på. Nøkkelinformanter anses som svært informative som kan gi forskeren mye innsikt i et felt (Thagaard, 2013). Jeg kontaktet og gjennomførte en samtale med en nøkkelinformant i Matvett. Samtalen var rent informativt og ga meg tidlig i studien innsikt i næringslivets satsing og arbeid knyttet til matsvinn. Informasjon fra denne samtalen var til stor hjelp for utforming av problemstillingen og kontekstkapittelet, og er ikke med i empirien.

#### **4.3.2 Semistrukturerte intervjuer**

Forskningsintervju kan gi en økt forståelse for ulike meninger, persepsjoner og virkelighetstolkninger hos individer (Mehmetoglu, 2004). Det er flere måter å strukturere intervjuer på, da det kan være ustrukturert, strukturert eller semistrukturert. I denne studien har jeg benyttet semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer gir rom for fleksible samtaler med oppfølgingsspørsmål, satt ut i fra forhåndsbestemte deltemaer og spørsmål (Thagaard, 2013). Dette anser jeg som formålstjenlig ettersom den gitte problemstillingen er deskriptiv og er knyttet til konkrete handlinger eller hendelser (Johannessen et al., 2010).

#### **4.3.3 Intervjuguide og intervjusituasjonen**

Ved gjennomførelse av semistrukturerte intervjuer, benyttes ofte en intervjuguide (Thagaard, 2013). For å innhente ønsket data, er det kritisk å formulere relevante og hensiktsmessige spørsmål knyttet til områdene det er av interesse å studere (Saunders et al., 2012). For å gjøre dette gikk jeg grundig gjennom faglitteratur med relevans til den gitte problemstillingen i

forkant av utarbeidelse av intervjuguide. Etter jeg hadde funnet de temaområdene jeg mente var hensiktsmessig, utarbeidet jeg en intervjuguide bestående av spørsmål som kunne bidra til funn på disse områdene. Ettersom studien inkluderer både driftsledelsen og én enkelt kaféavdeling innenfor hver kjede, så jeg det nødvendig å utarbeide en intervjuguide til ledelsen (Vedlegg 1) og en for øvrige ansatte (Vedlegg 2). Intervjuguidene er relativt strukturert formet, der rekkefølgen av spørsmålene er forholdsvis bestemt på forhånd, med åpenhet for en fleksibel diskusjon av informasjon med relevans til min problemstilling (Thagaard, 2013). Selv om jeg utarbeidet to intervjuguides, sørget jeg for at jeg innhentet samme type informasjon. En variasjon var at jeg hadde mer interesse av å få mer utdypelse om drivkrefter, planlegging og organisering hos driftsledelsen, fordi de kunne gi mer innspill på initierings- og implementeringsfasen. Ved å stille samme spørsmål, men omformulert blant organisasjonsnivåene, gjør at jeg kan trekke frem nyanser når jeg skal sammenligne.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass ansikt-til-ansikt. Informantene ble tilsendt intervjuguiden og samtykkeerklæring i forkant av intervjuet, slik at de kunne reflektere over de formulerte spørsmålene i studien og hva deltagelse i studien innebar. Jeg gjorde dette fordi at jeg ønsket at informantene skulle danne seg tanker rundt temaet mitt, som jeg mente kunne bistå til studiens kvalitet. På en annen side kan det betraktes som en begrensning, fordi informantene får anledning til å innhente annen informasjon og kan påvirkes av andres erfaringer eller meninger. Jeg opplevde at informantene svarte ærlig og ga utfyllende informasjon.

Jeg startet hvert intervju med å informere om min masteroppgave og dens formål, hvordan intervjuet ville organiseres og omtrent hvor lang tid det ville ta å gjennomføre. Disse faktorene er anbefalt av Justesen og Mik-Meyer (2010) å innlede et intervju med. Alle informantene samtykket til bruk av lydopptak, og ble informert at lydopptaket ville slettes etter transkribering. Underveis i intervjuet skrev jeg også ned notater. Disse to metodene er anbefalt av Saunders et al. (2012), siden notater kan brukes som en forsikring om det skulle oppstå noen feil med lydopptaket. I tillegg vil notater være med på å forsikre at det informantene sier er viktig. Ved bruk av notater vil man også kunne notere faktorer som ikke vil fanges opp av lydopptak, som eksempelvis egne tanker, hendelser og informanternes kroppsspråk. Selv om jeg skrev notater, var mitt fokus på å lytte og være oppmerksom på hva informanten uttrykket. Dette gjorde jeg ved å nikke bekreftende til gitt informasjon og stilte oppfølgingsspørsmål til informasjon jeg ønsket dypere refleksjoner til. Ved

oppfølgingsspørsmål spurte jeg for eksempel om informantene kunne gi eksempler eller erfaringer til gjeldende tema. I enkelte intervjuer opplevde jeg at jeg måtte endre rekkefølgen eller hoppe over noen spørsmål. Dette fordi det oppsto situasjoner der informanter ga utfyllende svar som også overlappet med andre spørsmål jeg hadde formulert i intervjuguiden. Justesen og Mik-Meyer (2010) anbefaler videre å informere om når intervjuet nærmer seg slutt og uttrykke til informanten at man er tilfreds med resultatet. Dette gjorde jeg og spurte informantene som avsluttende kommentar om det var noe mer informasjon de ville tilføye til samtalen. Til slutt takket jeg informantenes for deres tid og tilbød meg å sende transkribert intervju, om de ønsket å godkjenne innsamlet data. I tillegg tilbød jeg å sende den ferdige versjonen av masteroppgaven etter innlevering.

#### **4.3.4 Dokumentdata**

Dokumentdata går ut på bruk av sekundærdata innsamlet av andre forskere (Mehmetoglu, 2004). Dokumentdata kan være hensiktsmessig å benytte for å supplere og kompensere for begrensninger ved andre innsamlingsmetoder (Noor, 2008). Ved bruk av sekundærdata er det viktig å vurdere til hvilket formål dokumentene er produsert, hvem de er produsert av og hvorvidt de er troverdige. I denne studien har jeg benyttet flere dokumenter. Helse- og bærekraftsrapport 2018 og årsrapport 2017 gjeldende for Cafe Opus, er utarbeidet av eieren Umoe Restaurants. Disse er offentlige og lagt ut på Umoe Restaurants nettside. "Waste reports" er utarbeidet av hver enkelt kaféavdeling og samles for statistisk grunnlag i business intelligence system (BI). I tillegg har jeg fått innsyn i Cafe Opus sine Too Good To Go-rapporter. Hos Jordbærpike har jeg fått innsyn via epost, interne dokumenter og Too Good To Go-rapporter. Too Good To Go produserer matsvinnrapporter knyttet til bruk av deres applikasjon. Min antakelse er at dokumentene jeg har anvendt i min studie er pålitelige og troverdige. Dette på bakgrunn av kravene som stilles ved utforming av slike rapporter og det er av betydning for virksomheter å opptre troverdig og korrekt overfor deres interessenter.

#### **4.4 Dataanalyse**

I kvalitative tilnærminger regnes analysen som en gjennomgående prosess i hele studien, men blir gjerne forsterket etter innsamling av data (Mehmetoglu, 2004). Det er hensiktsmessig å ta i betraktning av hvordan intervjuene skal analyseres før intervjusituasjonen oppstår. Dette medvirker til utforming av intervjuguiden, hvordan intervjuet gjennomføres og arbeidet i

etterkant (Mehmetoglu, 2004). Den innsamlede datamengden ved kvalitative tilnærming er omfattende og kompleks, som gjør at analysearbeidet ofte blir tids- og ressurskrevende (Thagaard, 2013). På bakgrunn av dette anbefaler Nilssen (2012) å kategorisere, redusere, forenkle og tyde meningsinnholdet i innsamlet data. I denne studien har jeg benyttet en relativt strukturert intervjuguide med forhåndsbestemte spørsmål som er basert på temaer rundt fenomenet jeg undersøker. Disse er basert på den teoretiske forankringen, og kan sies å være den første kategoriseringsprosessen jeg har gjennomført i studien.

I selve intervjusituasjonen benyttet jeg som nevnt både lydopptak og notater. Etter intervjuene var gjennomført, skrev jeg et refleksjonsnotat, for å sikre mitt inntrykk og viktige elementer fra intervjusituasjonen. Nilssen (2012) anbefaler forskeren som gjennomfører intervjuene, også transkriberer dem. Dette fordi prosessen gjør forskeren bedre kjent med innsamlet datamaterialet, og prosessen kan frembringe nye tanker og perspektiver. Jeg transkriberte intervjuene ord for ord, kort tid etter intervjuene var gjennomført. Jeg transkriberte alt på bokmål, fordi jeg fant dette mest hensiktsmessig for oppgaven. Denne faktoren bidra også til bevaring av informantenes anonymitet. Etter jeg hadde transkribert alle intervjuene, satt jeg igjen med en stor mengde data. Jeg leste først gjennom alle intervjuene og for å gjøre analyseprosessen mer overkommelig, fjernet jeg fyllord eller overflødig informasjon uten relevans til min problemstilling. Dette gjorde at det gjenstående materialet ble mer komprimert med flere konsise setninger eller avsnitt.

Deretter skrev jeg ut materialet og leste over nøye. I denne prosessen markerte jeg med gul markør over interessante funn og rosa tusj over interessante sitater. I tillegg skrev jeg ned kommentarer i margin om ulike kategorier eller temaer. I denne prosessen ble intervjuguiden brukt som en mal, men jeg opplevde i noen intervjusituasjoner at ulike tema kunne fremkomme på ulike plasser i samtalen. For å sortere de ulike kategoriene, samlet jeg disse på A3-ark som jeg tegnet opp som et regneark. Hovedinndelingen i disse arkene besto av kunnskapsoverføringsfasene gitt i den teoretiske forankringen. Dette gjorde at kategoriene fra hver enkelt informant kunne plasseres sammen innenfor de ulike fasene. Dette ga meg et overblikk av meningsmønstre, nyanser, samt gjentakende ord, setninger eller skildringer. Jeg betraktet dette som et hensiktsmessig oppsett for å kunne sammenligne informantenes svar. Denne prosessen gjorde at jeg kunne redusere og samle kategoriene, hvor kategoriene til slutt ble gruppert inn i overordnede kategorier. Dette er drivkrefter, planlegging og organisering, og materialisering. Disse ble utledet fra både det innsamlede datamaterialet og den teoretiske

forankringen. Etter jeg hadde identifisert disse kategoriene, brukte jeg dem også i den teoretiske forankringen for å få frem en bedre struktur i studien.

Jeg har gjennomgått dokumenter med relevans til min problemstilling grundig, og har notert viktig informasjon til analysearbeidet. Analyseprosessen gjorde at jeg gikk over datamaterialet flere ganger, som sikret meg at jeg ikke hadde oversett viktig data i denne studien. Dette gjorde også at jeg kunne skape meg et godt helhetsinntrykk og lettere se sammenhengen i det innsamlede datamaterialet, og avgrense til de viktigste funnene med relevans til min problemstilling. Disse funne blir presentert og fortolket i lys av min teoretiske forankring i kapittel 5. Yin (2014) anbefaler mønstersammenligning som analysestrategi, ved å sammenligne de empiriske funnene mot de utformede teoretiske forventningene. Om de forutsagte mønstrene stemmer, vil det styrke studiens troverdighet. Jeg har anvendt to caser i denne studien med siktemål på bokstavelig replikasjon (Yin, 2014). Om det er lignende resultater i disse, vil det ytterligere styrke studiens troverdighet, fordi det forutsagte mønsteret har fremkommet i flere tilfeller. Mine empiriske funn blir oppsummert i en tabell, som ifølge Nilssen (2012) er et hensiktsmessig analyseredskap for å kunne foreta oversiktlige sammenligninger av empirien. Jeg har anvendt dette redskapet for å tydeliggjøre om det har fremkommet en mønstersammenligning og bokstavelig replikasjon.

## **4.5 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning**

For å sikre kvalitet på eget forskningsmateriale, vil jeg fremstille min forskningsprosess sett i lys av vurderingskriterier. Forskningsoppleggets kvalitet knyttes ofte til dens reliabilitet og validitet (Thagaard, 2013). Disse vurderingskriteriene anvendes for å sikre kvantitativ forsknings kvalitet, men har en annen relevans i kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning anses forskningens reliabilitet ut i fra dens pålitelighet og validitet ut i fra forskningens troverdighet. I kvalitativ forskning anvendes også begrepet overførbarhet, for å vurdere om resultater fra et forskningsopplegg kan anses gjeldende for flere sammenhenger (Thagaard, 2013). Avslutningsvis vil jeg vise til etiske betraktninger i kvalitativ forskning.

### **4.5.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet**

Pålitelighet og troverdighet handler om å skape tillit til studiens forskningsprosess, funn og resultat. Forskeren bør dermed presentere holdbare punkter som gjør at leseren kan

rekonstruere hvordan forskeren har kommet frem til sine resultater (Yin, 2014). For å styrke påliteligheten i denne forskningen, har jeg gitt detaljerte beskrivelser av konteksten, forskningsprosessen og begrunnelser for mine valg underveis i studien. I tillegg til den teoretiske forankringen som ligger til grunn for mine fortolkninger (Thagaard, 2013). Jeg har også ved fremleggelse av funn vist til flere sitater som skildrer informantenes svar. Dette gir innblikk til hvordan jeg har kommet frem til mine resultater.

I kvalitativ forskning betraktes forskeren som et måleinstrument (Thagaard, 2013), som gjør at forskerens subjektivitet kan anses uunngåelig. Datainnsamlingen og analysen har blitt gjennomført av meg selv, og på bakgrunn av dette vil resultatene jeg fremlegger være vurdert etter mine egne fortolkninger. For å styrke dette området sørget jeg for å gjøre meg godt kjent med feltet jeg skulle undersøke på forhånd, for å sikre at jeg innhentet rett informasjon til studien. En måte å styrke studiens pålitelighet og troverdighet, er å bruke triangulering (Johannessen et al., 2010). Dette gjør at studien får en større mengde bevismateriale. Patton (2002) mener det er ulike måter å triangulere på, som er forskertriangulering, datakildetriangulering, teoritriangulering og metodetriangulering. I denne studien har jeg til dels gjennomført triangulering på flere områder. Dette på bakgrunn av at mitt intervjuutvalg består av ansatte på flere organisasjonsnivå og i to forskjellige virksomheter, og jeg har brukt flere teoretiske perspektiver for å analysere innsamlet data. I tillegg har jeg anvendt flere datainnsamlingsmetoder for å studere det gitte fenomenet i studien, som er dybdeintervju og dokumentanalyse av dokumenter som er hensiktsmessige for min problemstilling.

Overførbarhet viser til hvorvidt funnene kan gjelde andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Generalisering ved kvalitativ forskning er mye omdiskutert. Yin (2014) argumenterer for analytisk generalisering i stedet for statistisk generalisering ved kvalitative casestudier, hvor man streber etter å generalisere empiriske funn opp mot teorier. I den teoretiske forankringen har jeg skildret noen forventinger til funn, som vil si at jeg har etter beste evne forsøkt å foreta en analytisk generalisering. Den analytiske generaliseringen forsterkes ved gjengivelse av samme resultater under like betingelser. I denne studien har jeg benyttet to caser og vist til bokstavelig replikasjon, som styrker den analytiske generaliserbarheten (Yin, 2014).



### **4.5.2 Forskningsetikk**

I kvalitativ forskning er det viktig å ta hensyn til etiske prinsipper, for å ivareta menneskene som ble direkte berørt av innsamlingen av data (Thagaard, 2013). Viktige grunnprinsipper er informantenes konfidensialitet og håndtering av sensitiv informasjon, informert samtykke og beskrive konsekvenser av deltagelse. Underveis i kapitlet har jeg gjort rede for hvilke forholdsregler jeg har gjort for å ivareta etiske utfordringer. Jeg har fått informert samtykke fra informantene i studien og sikret at jeg vil bevare deres anonymitet. Jeg informerte at arbeidsplassen ville bli opplyst. Jeg har opplyst hvilke aktører som representerer case A og case B, informantene er anonymisert etter dekknavn med bokstaver eller nummer. Dette forskningsprosjektet og tilknyttet datamateriale er godkjent av NSD – Norsk Senter for forskningsdata. Ved avslutning av studien, vil all data destrueres på en trygg måte.

## 5 Analyse av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere mine empiriske funn. De empiriske funnene vil ses i lys av den teoretiske forankringen som er skildret i kapittel 3 og konteksten som er skildret i kapittel 2. Jeg har strukturert analysen etter både datadrevne og forhåndsdrivne kategorier. Analysen er strukturert etter kunnskapsoverføringsfaser som er beskrevet i teorikapittelet og min forskningsmodell, som er initiering, implementering og integrering. Ved innsamling av data har jeg identifisert tre kategorier innenfor disse fasene, utledet av det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet. Dette er drivkrefter innenfor initiering, planlegging og organisering innenfor implementering og materialisering innenfor integrering. I hver av fasene vil jeg avslutte med en oppsummering.

### 5.1 Initieringsfasen: Drivkrefter

Initieringsfasen innebærer alle hendelser som fører til beslutning om overføring av ny kunnskap (Szulanski, 1996). Det innholdsmessige fokuset i denne fasen vil være å forstå hvilke drivkrefter som er bak overføringsprosessen. I min sortering av datamateriale, har jeg identifisert noen sentrale tema. De empiriske temaene er motiv og hensikt, beslutning om overføring og kunnskapskilder for matsvinnsarbeid. Jeg vil bruke disse for å strukturere gjennomgangen av de empiriske funnene i denne fasen.

#### 5.1.1. Motiv og hensikt

På spørsmål til hva som var årsak og motivasjon for at de valgte å ta matsvinnsarbeid i bruk, vektla flere at det var som følge av en naturlig utvikling i virksomheten. Hos begge casene har det vært et langsgående fokus over tid på god mathåndtering og reduksjon av matsvinn. Matsvinn forstås som en konsekvens av deres daglige praksis, og for dem er det et naturlig fokusområde. Dette fordi matsvinn er med på å påvirke deres økonomiske resultater og kan avleses på bruttofortjeneste og varekostnad. I følgende sitater kommer dette godt frem:

*”Mat og råvarer er en stor innsatsfaktor i kostnader. Hvis man ikke har kontroll på dette, så er det ikke noe særlig lønnsom drift” – Informant 1*

*”Vi lever jo av omsetning og bruttofortjeneste, kan man si. Desto mindre mat vi kjøper*

*inn, jo mer klarer vi å få ut av maten. Dette er bedre for oss og vi får større overskudd” – Informant C*

*”Man kaste penger når man kaster mat” – Informant 4*

Blant informantene var det bred enighet om at matsvinn var utfordrende. Det har blitt gjennomført flere tiltak rundt dette, hvor flere av dem har vært rutiner og prosesser siden serveringskonseptenes oppstart. Arbeidet med å forbedre og redusere matsvinnet regnes som en dynamisk prosess. Med tiden har det fremkommet ny kunnskap og bedriftsløsninger for feltet. Det har også blitt innsnevret strengere krav, med blant annet pålagte krav av Mattilsynet og EU. Dette former en oppfatning av at matsvinnarbeid er en rasjonell løsning for et objektivt problem i casene, hvor det langsgående har blitt siktet på bedre ressursbruk og lønnsomhetsoppnåelse. Dette enten som følge av et ektefølt problem i organisasjonen eller krav som må innfris (Røvik, 1998).

Case A er tilsluttet både bransjeavtalen om reduksjon av matsvinn og KuttMatsvinn2020. Det forekommer da et ytterligere press for å redusere matsvinnet. Dette ettersom man forplikter seg til å kartlegge omfanget av matsvinnet med statistikk innenfor begge samarbeidsavtalene. Dette er en samarbeidsavtale case A frivillig har gått inn på. Innenfor disse samarbeidsavtalene oppfordres deling av kunnskap og kompetanse blant medlemsorganisasjonene, som kan tyde på at case A får innsikt til nye løsninger. Disse samarbeidsavtalene kan da bli en forklaring på hvorfor de har anvendt beste praksis matsvinnarbeid, mer spesifikt komponenten måling av matavfall. Dette kan være en faktor som kan bidra til å forklare hvorfor og hva case A praktiserer. Case B er ikke med i disse bransjeavtalene, men har matsvinnarbeid høyt på agendaen og oppfattes som å få kompetanse innen dette området fra ulike kunnskapskilder.

Knyttet til spørsmålet om årsak og motivasjon for bruk av matsvinnarbeid, trekkes endringer og krav i omgivelsene frem som en faktor blant informantene. Det uttrykkes av flere at det har vært en spesielt merkbar utvikling de siste tre årene, særlig med fokus på miljø. Et sentralt resonnement bak dette er at befolkningen er mer opplyste og stiller krav til næringen om å opptre bærekraftig og samfunnsansvarlig, spesielt den yngre generasjonen. ”Bevissthet” er et gjentagende ord, som brukes til å beskrive endringer i omgivelsene. Ordbruket anses som gjeldende for både forbrukere og de ansatte. Forbrukerne erkjennes som å ta flere

evalueringer og valg basert på deres verdisett, som oppleves som viktig å ta til etterretning for casene.

*”Man skal ikke bare like det som selges, men det skal også være verdimeessig og ’dypere’”* – Informant 1

Et interessant element ved dette sitatet, er at det har hos begge casene vært et langsgående fokus på forbedring og redusering av matsvinnet. Det ”grønne skiftet” som har oppstått i nyere tid, kan sies å ha en effekt på at dette blir satt mer i lys av omgivelsene. Redegjørelsen for matsvinnarbeid i kapittel 1 og 2, illustrer at konseptet har en høy autoriserings- og spredningskraft, som kan sies å ha festet seg som en institusjonalisert standard (Røvik, 1998). De økte forventningene til føring av matsvinnarbeid fra sosiale omgivelser, kan dermed oppfattes som å utfordre den rasjonelle orienteringen. Dette illustreres ved følgende utsagn:

*”Jeg tror at alle som jobber på kjøkken er opptatt av matsvinn av økonomiske grunner, men i senere tid så er det også mer idealistiske grunner”* – Informant 1

Et sentralt resonnement i det nyinstitusjonelle perspektivet er at organisasjoner blir oppmerksom på populære idéer, som i etterkant oppleves å løse et internt problem (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). En oppfatning jeg får i dette tilfellet, er at prosessen har vært motsatt. Matsvinnarbeid har vært et konsept der det rasjonelle perspektivet har stor forklaringskraft for å forstå hva som har foregått, men de verdimeessige strømningene som har fremkommet i nyere tid gir det nyinstitusjonelle perspektivet større forklaringskraft. Dette gir inntekt for at legitimitetsprinsippet har vært på etterslep. Matsvinnarbeid har blitt til en populær idé som følge av det fremkomne fokuset på bærekraft og samfunnsansvar i omgivelsene. Med dette i etterretning, er det flere informanter som uttrykker:

*”Dette er en vinn-vinn-situasjon for alle”*

Dette sitatet har blitt sagt ordrett av informantene A, C og 1. Matsvinnarbeid anses å ha en verdi for både samfunnet og virksomhetene. For samfunnet er det fokus på redusert miljøpåvirkning, samt at maten som blir produsert skal spises og ikke kastes. For virksomhetene bidrar det til lønnsomhet og omdømme. Utover det ”gode arbeidet”, anses matsvinnarbeid og andre bærekraftige eller samfunnsansvarlige praksiser, som en måte å

profilere seg på. Det blir henvendt til eksempler med endringer i dagligvarebransjen, hotell og utover deres bransjefelt, hvor banker blir pekt ut som et eksempel.

*”For å henge med i tiden”* – Informant D

Dette utsagnet og det generelle inntrykket informantene gir, er at lønnsomheten og de sosiale omgivelsene går hånd i hånd. Ved de sosiale omgivelsene settes det spesielt trykk på omdømme, forbrukernes økte miljøbevissthet og endringer i markedet. Noen informanter vektlegger lønnsomheten mer, mens andre har mer fokus på omgivelsene. Til tross for dette, så blir begge faktorene diskutert av alle. Det virker med dette som at faktorene er integrert, og at både det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet har god forklaringskraft.

### **5.1.2 Beslutning om overføring**

I dette tilfellet har det forekommet flere beslutninger for ulike innføringer over tid. Denne prosessen kan spores tilbake til før serveringskonseptene ble introdusert på det norske markedet og frem til nåtid. Dette kan anses som en naturlig prosess, ettersom min definisjon av matsvinnarbeid består av flere komponenter. Hendelsesforløpet gir da inntekt for at flere objektive problemer oppsto før løsninger, i store deler av prosessen, som det hevdes av det rasjonelle perspektivet (Christensen et al., 2015; Røvik, 1998). Beslutningen om overføring kan da tydes på bakgrunn av ønskede effekter (Szulanski, 2000; Szulanski & Winter, 2002). I senere tid kan det derimot ikke ses bort ifra at det nyinstitusjonelle perspektivet også har hatt den del påvirkning på beslutninger.

I henhold til informantene er det den overordnede ledelsen som foretar beslutninger om innføringer, og så blir kaféavdelingene informert deretter. Dette vil si at det er driftsledelsen og konsernledelsen som har vært sentrale aktører for initiativ og beslutning om overføring. Case B ble del av et konsern i 2018 og er inn i en prosess hvor de prøver å utnytte fordelene ved at eieren har flere serveringskonsepter. En beslutning som har forekommet i denne prosessen er bruk av felles matgrossist. Utenom dette er det driftsledelsen i case B som har tatt beslutningene om forbedring og redusering av matsvinn over tid. Hos case A har eieren av konsernet vært en pådriver for realiseringen av deres bærekraftstrategi, som matsvinn går inn under. Dette ble satt høyest på dagsorden og er forankret i styret og konsernledelsen, og har vært en omfattende prosess som det jobbes fortløpende med. Det har blitt gjennomført

workshops med alle serveringskonseptene som inngår i samme konsern som case A, hvor det ble kartlagt hvilke områder konsernet kunne bidra mest og utgjøre en positiv forskjell. Utenom dette gjennomfører case A samlinger to ganger i året, hvor daglige ledere i serveringskonseptene oppfordres til å komme med innspill. Dette er i tråd med case B, hvorav det også arbeides fortløpende med matsvinn og blir gjennomført to samlinger i året. Kunnskapsdelingen på disse samlingene bidrar til endelige beslutningstakinger hos ledelsen.

Når det gjelder undersøkelsesarbeid til å finne gode alternativer, har begge casene fokus på hvilken emballasje maten kommer i. Dette fordi det påvirker holdbarheten og ferskhetsgraden. Innenfor dette området har det forekommet en del justeringer i nyere tid. Case A spesifiserer også at det kjøpes heller dyrere råvarer, om det er bedre for miljøet og mennesker. Med hensyn til komponentene til matsvinnarbeid, understreker flere informanter at rutinene er relativt spesifiserte og det ikke er så mange ulike måter å gjennomføre de på.

For eksempel ved redistribusjon av overskuddsmat, ble det ikke gjort særlig overveielse av alternativer. Begge benytter Too Good To Go, fordi dette var en etablert løsning med gode effekter. Dette alternativet hjelper å selge produktene til rabattert pris ved stengt tid. Hos case A benyttes også et annet alternativ for dette, hvor enkelte kaféavdelinger gir bort overskuddsmat til Kirkens Bymisjon. Utenom dette benyttes ”doggy bags”, men dette blir kun gjeldende for kundenes matrester. Dette kan tolkes som at søksutvalgsprosessen enten var målrettet, hvor det ikke var hensiktsmessig å bruke tid på å søke etter andre alternativer. Eller kan det tolkes som begrenset rasjonalitet, hvor det kan være at andre alternativer har vært mindre synlig (Hatch, 2001). Det nyinstitusjonelle perspektivet vil også kunne ha god forklaringskraft for alternativene som er besluttet for overskuddsmat, fordi det ikke gir økonomisk gevinst. Slike alternativer kan bidra til sosiale fordeler og positivt omdømme.

### **5.1.3 Kunnskapskilder for matsvinnarbeid**

Som jeg har skildret i både kapittel 1, 2 og 3, er arbeidet med matsvinn et utbredt fenomen som det utdypes om i blant annet vitenskapelige artikler, populærvitenskapelige artikler og dokumenter fra autoritative sentra. I tillegg blir det praktisert av et stort antall bedrifter i varierende grad verden over. Dette viser at det i utgangspunktet er et bredt søksutvalg for å identifisere og innhente ny kunnskap om matsvinnarbeid. Mine funn påpeker at det har blitt brukt et mangfold av kunnskapskilder. Hvor inspirasjonen kommer fra, er ikke alltid like lett

å identifisere. Slik det fremkommer i mine funn er aktørene ikke alltid like bevisst på hvor inspirasjonen kommer fra. Ytterligere virker det tilsynelatende som at det er mange lag med autorative sentra som virker sammen og har innflytelse på aktørene.

Funnene indikerer at kunnskapen kommer fra flere kontekster. I form av lokal kontekst i kjedene, bransje-, nasjonal- og global kontekst. Kunnskapen fremkommer blant annet fra deres stordriftsfordeler, bedriftssamarbeid, konsulenter, kurs, fra norske myndigheter, FN, EU og observasjoner av omgivelsene. Hos begge casene gjennomføres det som nevnt samlinger minst to ganger i året for daglig ledere på ulike kaféavdelinger og den overordnede ledelsen. Et fokus ved disse er erfaringsutveksling på tvers av kjeden. Siden hver enkelt kaféavdeling blir oppfordret til å komme med praktiske og smarte grep, kan det sies at kunnskapen også forekommer på et mikronivå. Hvordan det bygges effektive diskurser på kveldstid for å unngå overproduksjon, er noe som for eksempel deles erfaringer med. På dette nivået er det de ansatte som anses som kunnskapskilden, men hvor deres kunnskap er innhentet fra er utfordrende å identifisere. Det er derimot ikke alltid at denne kunnskapen sprer seg til andre kaféavdelinger, som gjør at omfanget kan variere.

Som følge av endringene i omgivelsene har det dukket opp en del innovasjoner og bedriftsløsninger. Hos begge casene har en del av kunnskapen blitt tilegnet på bakgrunn av at det er bedrifter som kontakter dem. Et eksempel på dette er Too Good To Go. Det presenterte kunnskapskildeomfanget gir et slags entydig bilde av at det er både rasjonelle og nyinstitusjonelle drivkrefter ved innhenting av kunnskap om matsvinnarbeid.

I denne fasen er begge perspektivene gode forklaringsverktøy for drivkrefter og beslutning for overføring av matsvinnarbeid. Det er ledelsen som initierer hos begge caser, og deres hensikter for å ta i bruk matsvinnarbeid og dens komponenter er for å forbedre og løse et reelt problem. På samme tid etterleve omgivelsenes forventninger til bærekraftig- og samfunnsansvarlig arbeid. Det fremkommer at casene vektlegger samme faktorer. Det blir skildret mye samme historier, hvor det er flere gjentakende ord og setninger som oppstår i dialog med informantene fra begge caser. På bakgrunn av at case A har tilsluttet avtaler om reduksjon av matsvinn, kan det forekomme ytterligere press for føring hos dem.

## **5.2 Implementeringsfasen: Planlegging og organisering**

Implementeringsfasen starter når det er fattet en beslutning om overføring og slutter når kunnskapen blir tatt i bruk (Szulanski, 1996). Det innholdsmessige fokuset i denne fasen vil være å forstå planlegging og organisering av kunnskapen. I min sortering av datamateriale, har jeg identifisert noen sentrale tema. De empiriske temaene er styring og ledelse, definisjon av innholdet i matsvinnarbeid og innføring. Jeg vil bruke disse for å strukturere gjennomgangen av de empiriske funnene i denne fasen.

### **5.2.1 Styring og ledelse**

Ledelsen har utgjort en sentral rolle i formulering av mål, konsepter, retningslinjer, rutiner, prosesser og systemer som kaféavdelinger skal følge. Det har kommet frem i denne studien at det er flere ansatte i ledelsen som har utgjort sentrale roller ved bearbeiding av innholdet i matsvinnarbeid og strategiske prosesser knyttet til dette. For eksempel har begge caser ansatte som spesifikt arbeider med utarbeidelse av menyene og oppskriftene gjeldende for alle kaféavdelinger. Hos case A er dette fire F&B managere, mens i case B er det to kokker. Når menyen sammensettes, forsøkes det å gjøre den så lønnsom og effektiv så mulig, med godt omløp av råvarer.

Bestemmelsene som blir satt av ledelsen nedfelles deretter i kaféavdelingene. Alle kaféavdelingene i kjedene skal være like. Dette hentyder til en formell struktur, hvor ledelsen adopterer løsninger og deretter nedfeller dette i organisasjonens kjerneprosesser (Christensen et al., 2015). Således vil det rasjonelle perspektivet ha en god forklaringskraft på casenes organisasjonsstruktur.

Ledelsen hos begge caser arbeider aktivt med å følge opp arbeidet hos kaféavdelingene. Dette kommer frem ved ulike rapporteringer kaféavdelingene må innsende til ledelsen. Det vil dermed være rimelig å anta at matsvinnarbeidet har en påvirkning på ansattes atferd og rutiner. Selv om det er ledelsen som foretar ulike bestemmelser, så oppfordrer begge casene til meningsutveksling blant organisasjonsnivåene. Dette kommer godt til uttrykk ved følgende sitat:



*”Kaféavdelingene skal være med på å gjennomføre tiltak og komme med forslag til tiltak. Det er ganske mye rom for at kaféavdelingene skal komme med innspill, og dette tror vi er en av nøkkelfaktorene for å få dette til å fungere godt” – Informant A*

Dette gjøres via felles intranett blant ansatte på tvers av kjeden hos begge caser, og nevnte samlinger for daglig ledere på kaféavdelingene og ledelsen. Likevel vil det være rimelig å tenke at det er hovedsakelig enveiskommunikasjon, siden kaféavdelingene arbeider etter ledelsens retningslinjer. Det kan da vende mer mot styring enn ledelse, som bærer preg av et rasjonelt perspektiv, hvor ansatte blir styrt i ønsket retning (Christensen et al., 2015). Siden dette vil påvirke organisasjonens strukturer og prosesser, vil ikke det nyinstitusjonelle perspektiv ha særlig forklaringskraft på dette området (Røvik, 1998).

### **5.2.2 Definisjon av innholdet i matsvinnarbeid**

Case A har en strategisk tilnærming til matsvinnarbeid, som er definert av konsernledelsen. Bærekraftstrategien hadde sin formelle implementeringsstart i 2017. Bakgrunnen for implementeringen av bærekraftstrategien kan tydes følgende: ”Vi tror at en solid bærekraftstrategi bidrar til å skape langsiktige verdier til glede for gjester, miljøet, ansatte og virksomheten. Bærekraft skaper konkurransekraft” (Umoe Restaurants, 2018a, s. 6).

Ytterligere beskrives det i *Helse- og bærekraftrapport 2018* at: ”Vi ønsker å snu mange av de mest sentrale samfunnsutfordringene til innovasjonsmuligheter som igjen kan åpne for nye forretningsmuligheter. For oss hører økonomisk vekst og bærekraft naturlig sammen” (Umoe Restaurants, 2018a, s. 2). Strategien tar utgangspunkt i FNs Global Compact og FNs bærekraftsmål, spesifikt delmål 12.3 når det gjelder matsvinn.

Konsernledelsens visjon er å ”sette bransjestandard for avfallshåndtering og sirkulær økonomi” (Umoe Restaurants, 2018a, s. 3). Spesifiserte områder innenfor matsvinn er bruk av Too Good To Go for å redusere overskuddsmat og større valgfrihet i menyer, slik at disse blir mer individuelt tilpasset. I tillegg til ”doggy bags” for kunders matrester, som refereres som ”goodie bags” i istedenfor. I beskrivelsen ønskes det at de ansatte skal tilby gjestene en ”goodie bag” (Umoe Restaurants, 2018a, s. 13). Alle serveringskonseptene har i 2018 deltatt i KuttMatsvinn2020. KuttMatsvinn2020 er et bransjetiltak i serveringsbransjen som sikter på å redusere matsvinnet med 20 prosent innen 2020 (Umoe Restaurants, 2018a, s. 12). Ytterligere tilsluttet konsernet bransjeavtalen om redusert matsvinn i 2018, som sikter på å halvere

matsvinnet innen 2030. Begge disse avtalene innebærer måling og rapportering av matsvinn, som bidrar til en overordnet bransjestatistikk. Utgangspunktet for hele strategien er at konsernets bidrag skal være relatert til kjernevirksomheten deres, slik at alle serveringskonseptene innunder kan bidra hver eneste dag. Fokus på forbedring og redusering av matsvinn har vært kontinuerlig, men det har blitt foretatt noen endringer som følge av bærekraftstrategien. Blant annet digital måling av matavfall.

*”(...) Man kan si at vi er i startfasen med dette her, men vi har gått massivt ut. Dette er ikke noe som er innført for kun noen måneder. Dette er en del av organisasjonens retningslinjer og strategi. Dette er en del av definisjonen av enhetene” – Informant A*

Ifølge informant A ligger det en tyngde og engasjement bak dette, og i hans karriere har han aldri opplevd en endring med så mye trøkk som det har vært med bærekraftfokus. Dette gir en oppfatning av at aktøren har fokus på å bidra til den samfunnsmessige utfordringen rundt matsvinn, og på samme tid drifte fordeler og konkurransefortrinn av dette. Tidligere har jeg illustrert informantenes meninger om at fokuset på omgivelsene og lønnsomhet går hånd i hånd, som kan tas til inntekt for at det ikke oppleves noe motsetning mellom å opptre samfunnsansvarlig og å være lønnsom. Det blir vanskelig å si om det rasjonelle perspektivet har større forklaringskraft enn det nyinstitusjonelle perspektivet. Det ligger en rasjonell handling i grunn for å løse et internt problem (Røvik, 1998), i tillegg symbolisering til omgivelsene at man tar matsvinn på alvor. På grunn av kravet for måling ved bransjeavtalene, vil dette nedfelles i rutiner. Det vil dermed være rimelig å oppfatte at matsvinnarbeid blir mer enn kun et overflatefenomen, og vil ha dypereliggende effekter i organisatoriske prosesser. Det nyinstitusjonelle perspektivets prinsipp om frikobling fra kjerneprosesser vil dermed ikke være gjeldende (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Hos case B sier en informant (personlig kommunikasjon, 21.05.2019) på epost at konsernledelsen skal igangsette et prosjekt for bærekraft og samfunnsansvar til høsten. Resultatet av dette vil være gjeldende for alle serveringskonseptene i konsernet. En informant (personlig kommunikasjon, 15.05.2019) påpekte i epost at case B ønsker å redusere matsvinnet og utarbeider derfor systemer og rutiner som har dette som mål. Dette utføres kontinuerlig. I ett internt dokument (personlig kommunikasjon, 15.05.2019) skildres det at case B sikter på å være ”et spisested med hjerte for mat og mennesker”. Dette er en del av deres kommunikasjonsidé, hvor de ønsker å utstråle deres engasjement for mat, gjester og

ansatte. De vektlegger at konsepter skal være tidsriktig og i tråd med trender og behov. Deres verdikommunikasjon er blant annet ved bruk av Too Good To Go. Dette kommer godt frem ved følgende sitat:

*”Det har en god verdi for oss at vi er med i å bidra i kampen mot matsvinn. Det er ingen som liker å kaste mat”* – Informant 1

Det har fremkommet hos case B at komponentene for matsvinnarbeid som er skildret i kapittel 2, er alle på et vis representert hos aktøren. Siden oppstart har det blitt gjennomført en form for måling og rapportering, optimalisering av mattilbudet og redistribusjon av overskuddsmat. Over tid har det fremkommet nye løsninger innenfor disse områdene, deriblant Too Good To Go. Kommunikasjonsarbeid gis det inntrykk for har blitt et nyere aspekt ved driften. Dette er i tråd med case A. Det påpekes at ledelsen hos begge caser gir retningslinjer for arbeid innenfor disse komponentene, men at kaféavdelingene har rom for å gjøre smarte grep ved disse. Dette uttrykkes ved følgende sitat:

*”Dette er et konsept som stort sett er likt, men det vil alltid være litt lokale tilpasninger rundt på hver enkel kaféavdeling”* – Informant A

Begge caser sikter på å utnytte ressursene på best mulig måte. Hos begge caser oppfattes det som at det ligger en rasjonell handling til grunn for føring av matsvinnarbeid, men det nyinstitusjonelle perspektivets symbollogikk har fått større forklaringskraft i nyere tid. Det gis inntrykk for at det nyinstitusjonelle perspektivet kaster mer lys over case A enn case B, siden de har et større fokus på synliggjøring og profilering av deres arbeid med matsvinn. Hos case B er det meste av deres strategiske arbeid rundt matsvinn kommunisert internt blant kaféavdelingene.

### **5.2.3 Innføring**

Innføringen av matsvinnarbeids ulike komponenter har foregått over tid. Enkelte av rutinene har vært siden oppstart av serveringskonseptene, som kan tyde til at de har forholdsvis blitt raskt implementert etter strategiprosesser for utforming av organisasjonene. Det foreligger likevel et omfattende arbeid bak implementeringene hos begge caser.

Hos case A har konsernledelsen for eksempel gradvis implementert det digitale målingssystemet og Too Good To Go, hvor kaféavdelingene i case A var en av de første serveringskonseptene dette ble innført i. Det digitale systemet var først innført i et par år i et annet serveringskonsept i konsernet, og for omtrent ett år siden ble de andre serveringskonseptene heftet på. Begge kan regnes som ferdigutviklede teknikker ved innføring, som kan tyde til rask tilkobling i det rasjonelle perspektivet (Szulanski & Winter, 2002; Szulanski, 2000; 1996). Disse ble testet i starten for å analysere deres effekt. Konsernledelsen har vært opptatt av å diagnostisere eventuelle utfordringer med det digitale målingssystemet underveis.

Hos case B har Too Good To Go blitt gradvis implementert, hvor det ikke er alle kaféavdelingene som har fått innført dette konseptet enda. Underveis i kapittelet har det blitt beskrevet at informantene mener rutinene er enkle og at det ikke er mange alternativer å gjennomføre dem på. Måling og rapportering av matavfall, optimalisering av mattilbudet, redistribusjon av overskuddsmat og kommunikasjonsarbeid blir opplevd som enkelt å iverksette. Med tanke på at alle komponentene ved matsvinnarbeid er representert på et vis hos casene, kan det oppfattes som at ledelsen har avstemt komponentene med hensyn til hverandre, for å sikre en konsistent og effektiv enhet (Christensen et al., 2015). Ytterligere kan de relativt korte innføringsfasene forstås fra det rasjonelle perspektivet, og tydes som en instrumentell installasjon (Røvik, 1998). Dette tydeliggjør at ledelsen vil kunne styre og påvirke de ansatte i ønsket retning (Christensen et al., 2015), som gjør at det nyinstitusjonelle ikke vil ha særlig forklaringskraft.

I denne fasen er begge perspektivene gode forklaringsverktøy for planlegging og organisering av matsvinnarbeid. Hos begge er det fokus på omgivelsene, som gjør at det nyinstitusjonelle perspektivet symbolverdi er gjeldende (Meyer & Rowan, 1977). Det nyinstitusjonelle perspektivet virker å kaste mer lys på case A enn case B, på grunn av deres arbeid med å synliggjøre matsvinnarbeid for interessenter. Siden casene har arbeidet med å få matsvinnarbeid godt forankret i organisasjonen, vil det rasjonelle perspektivet ha en større forklaringskraft i denne fasen. Implementeringsprosessen har blitt gjennomført planmessig og styrt ovenfra-og-ned (Christensen et al., 2015; Hatch, 2001), hos begge caser. Komponentene ved matsvinnarbeid oppleves som rasjonelle teknikker som kan bli tatt relativt raskt i bruk. Ledelsen har fokus på å analysere virkningene av løsningene for at de

skal operere effektiv. Det nyinstitusjonelle perspektivets frikoblingsresonnement vil dermed ikke være gjeldende (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

### 5.3 Integreringsfasen: Materialisering

I integreringsfasen vil det dannes erfaringer med den overførte kunnskapen og kunnskapen vil gradvis nedfelles i rutiner og sosiale mønstre (Szulanski, 1996). Det er et fokus på å identifisere og løse eventuelle utfordringer og anskaffe resultater. Det innholdsmessige fokuset i denne fasen vil være å forstå materialisering av den overførte kunnskapen, for å se om kunnskapen har festet seg i praksis. I min sortering av datamateriale, har jeg identifisert noen sentrale tema. De empiriske temaene er rutiner og resultater, som utdypes i de fire komponentene for matsvinnarbeid som er presentert i kapittel 2. Jeg vil bruke disse for å strukturere gjennomgangen av de empiriske funnene i denne fasen.

Integreringsfasen er dekket over et større tidsaspekt, fordi ulike komponenter av matsvinnarbeid ble introdusert på forskjellige tidspunkt. Innføringen av matsvinnarbeid ble ikke møtt med noe motstand og informantene uttrykker at arbeidet er forholdsvis enkelt å gjennomføre. Dette illustreres ved følgende sitat:

*”For oss er det ikke noe merarbeid. Vi har ikke ansatt flere ansatte som følge av de ulike tiltakene. Rutinene gjennomføres på en enkel måte og har blitt tatt godt i mot. Hadde det vært mer komplisert, så kunne det kanskje ha blitt mer motstand. De ansatte stiller seg veldig positive til arbeidet og synes det er viktig” – Informant C*

Det virker dermed som at komponentene av matsvinnarbeid ble relativt raskt og enkelt implementert hos casene. Noen av informantene opplevde at beskjeder knyttet til nye rutiner eller informasjon rundt konseptet, kunne komme raskt på. Ifølge informantene har det derimot ikke oppstått noen særlige utfordringer etter innføring, og betrakter matsvinnarbeid som et lettvent arbeid. Dette kan bekrefte inntrykket av rask tilkobling som ved det rasjonelle perspektivet (Szulanski & Winter, 2002; Szulanski, 2000; 1996).

### 5.3.1 Måling og rapportering av matavfall

Case B oppfører daglig manuelle lister for matsvinn. Dette er oppfordret av den overordnede ledelsen, men det er kaféavdelingene som bestemmer selv. På disse listene oppføres hvilke produkter det gjelder og antall. Dette er et samarbeid mellom de ansatte, hvor kveldsvaktene skriver opp matsvinnet og dagvaktene gjennomgår listen dagen etter. Matsvinnslisten indikerer hvilke områder som må justeres og hvilke tiltak som kan iverksettes.

Dette er i tråd med hva som ble gjort før i Case A, men for ett år siden gikk de over til et digitalt system. I det nye systemet rapporteres matsvinnet ved endt arbeidsdag på kasseapparatet, hvor det føres opp enhet og vekt eller antall. Dette systemet gjør at alle kaféavdelingene kan registrere fysiske antall hver dag med kroneverdi. Denne dokumentasjonen kalles for ”waste report” og alle rapportene blir samlet i et business intelligence system (BI) (personlig kommunikasjon, 15.04.2019). Disse blir rapportert inn til den overordnede ledelsen, som videresender det til KuttMatsvinn2020. For å vise at de skal nå prosentmålsetningen de har blitt enige om i samarbeidsavtalen, så må det registrert i detaljnivå på hver enkelt kaféavdeling. Dette gjennomføres hos alle serveringskonseptene som inngår i samme konsern. Det digitale systemet har endret rutiner og måter å arbeide på. Før var det usikkert hvor stort omfanget var, da det kun ble vist som en del av råvarekostnaden i regnskapet og det kunne være utfordrende å ha full oversikt ved bruk av manuelle svinnlister. Dette systemet (personlig kommunikasjon, 15.04.2019) gjør at det blir lettere å følge effekten av ulike tiltak som er iverksatt, og viser at matsvinnet reduseres. I tillegg har systemet gjort at det blir lettere å analysere hvor svinnet oppstår og hvilke tiltak som må iverksettes for å løse dette.

I sammenheng av måling og rapportering, kommer det frem at begge casene gjennomfører månedlige varetellinger for å bli oppmerksom på matsvinnet og andre organisatoriske faktorer. Disse rapporteres inn til hovedkontoret og regnskapet.

*”Vi har et budsjett som sier hva vi skal ha i bruttofortjeneste. La oss si at bruttofortjenesten skal være 76 og en varekostnad på 24, hvis man da får en bruttofortjeneste på 68 og en varekostnad på 32, så er det noe som må justeres. Om bruttofortjenesten er på 76, indikerer dette at vi har gode resultater, gjort godt arbeid rundt matsvinn og fått solgt det meste vi skal selge. Om det forbrukes mye mat og man får lite tilbake, ser man det fort på en slik rapport” – Informant C*

*”Varetellinger gjør at vi kan se om vi har høy personellkostnad og vareforbruk, samt hvor svinnet ligger henne. Er det leverandører som sender feile varer? Er det vi som ikke mottar riktig? Bruker vi mer enn det vi skal? Månedlige varetellinger gir oss en pekepinn på hvilke områder som må forbedres. Noen teller kanskje en eller et par ganger i året, men det hjelpes ikke oss å få oversikt over gamle tall. Det er slitsomt å telle der og da, men det er lønnsomt og nyttig” – Informant 2*

Disse sitatene viser at varetellingene vektlegges likt hos begge casene. Månedlige varetellinger har begge benyttet siden oppstart av serveringskonseptene. Hos case A var dette det eneste som ble rapportert videre til hovedkontoret, før det digitale ”waste report” systemet ble innført. Hos case B er det enda kun varetellingene som blir rapportert videre til ledelsen, men det er oppfordret å legge ved de manuelle svinnlistene. Det gis uttrykk for at disse rutineene er godt integrert og benyttes hovedsakelig for å dokumentere kaféavdelingens lønnsomhet, og hvilke områder som må forbedres. Dette kan trekkes til et effektivitetshensyn, som kan forstås fra et rasjonelt perspektiv (Røvik, 1998). Det nyinstitusjonelle perspektivets legitimitetshensyn (Meyer & Rowan, 1977), vil dermed ikke ha særlig forklaringskraft på dette området, foruten bransjeavtalene og bidrag til å løse et samfunnsproblem.

Funnene i forskningen viser at det har vært et langsgående fokus på måling og rapportering av mat i ulike former. Utenom matsvinnlister og varetellinger, opplyser begge casene at det også måles ved tilberedning av matretter. Denne rutinen har også vært fast siden oppstart. Slik form for måling kan også knyttes til optimalisering av mattilbudet, siden begge følger detaljerte og standardiserte oppskrifter på tvers av kjedene. Om det er variasjoner i mellom kaféavdelingene, selv ned på gramnivå, kan dette resultere i høye økonomiske kostnader og svinn.

*”Noen kan tro at de er flinke på å anvende ressurser uten vekten, men blir ikke denne brukt, så kan det på en måned være snakk om flere hundre tusener. Vi hadde en periode, hvor vi slet med varekostnaden. Etter vi terpet på praksiser og disse ble gjennomført godt, så man at det jevnet seg” - Informant 2*

*”Absolutt alt skal veies” – Informant C*

Disse sitatene illustrerer vektleggingen av måling ved tilberedning hos begge caser. Videre forteller informantene at prinsippet er at det skal være likt overalt og kunden skal få det samme uansett hvilken kaféavdeling de besøker i kjedene. Ressursbruket synliggjøres på de månedlige varetellingene, i tillegg til ”waste report” hos case A. De ulike rutinene for måling og rapportering, virker i stor grad avstemt med hensyn til hverandre. Ledelsen hos begge caser arbeider kontinuerlig med å analysere virkningene av disse rutinene, som bærer preg av det rasjonelle perspektivet (Røvik, 1998).

### **5.3.2 Optimalisering av mattilbudet**

Hos begge casene blir menyene oppdatert to ganger i året. Hos case A ble det introdusert ny meny i januar. Det ble da gjennomført en opplæring av den nye menyen i fellesskap på kaféavdelingen jeg intervjuet. To ansatte demonstrerte tilberedelsen av de nye matrettene og hvordan de skulle se ut ved servering til øvrige ansatte på kaféavdelingen. De øvrige ansatte ble aktivt involvert i denne prosessen. Ved opplæring ble det brukt tilsendte manualer og oppskrifter fra ledelsen, som de ansatte har brukt daglig siden. Informantene gir inntrykk av at det ikke var utfordrende å bytte meny, siden rutinene ved matlaging var det samme og det bare var endring av hvilken type matretter. Utfordringene informantene opplever ved gjennomføring av dette er om det er hektisk på kjøkkenet som følge av mye kunder. Dette er i tråd med hva som ble gjennomført i case B. Til forskjell ble den nye menyen introdusert i februar og de ansatte måtte gjennomføre en test ved opplæring av den, som ble målt etter godkjent eller ikke godkjent.

Hos begge caser er menyene strategisk sammensatt for bedre omløp av råvarer i flere matretter. Årsaken til dette kommer til uttrykk ved følgende sitat:

*”Vi bruker ingrediensene på flere matretter, slik at det ikke er en ingrediens som kun blir brukt på en matrett. Hvis det ikke blir solgt noe av den matretten som inneholder den ingrediensen, blir det en del svinn” – Informant C*

Begge casene har manualer for matretter, bakst, kaffe og øvrig produksjon. Disse beskriver hvilket innhold og hvor mye innhold som gjelder, og blir målt ved tilberedelse av dem. For at mattilbudet skal optimaliseres ytterligere, opplyser noen informanter at kaféavdelingene gir tilbakemeldinger til ledelsen om hvordan menyene fungerer i praksis. En informant fra case B



nevner blant annet at de har blitt oppmerksom på at oliven som er inkludert i en matrett, ofte er en del av kundenes matrester. For å optimalisere dette, vil de i neste runde oppdatere menyen slik at dette blir en siderett istedenfor. Hos case A blir også ”waste report” anvendt til dette, da det gir detaljerte beskrivelser av hvilke produkter som ofte kastes. Siden det er et stadig ønske om optimalisering, gir dette det rasjonelle perspektivet god forklaringskraft (Szulanski, 2000; 1996, Szulanski & Winter, 2002). Det nyinstitusjonelle vil ikke ha særlig forklaringskraft, siden dette er rutiner med styrende virkning på de ansattes atferd.

Hos begge caser er det mer valgfrihet i menyene for bedre individuell tilpasning. Videre fremkommer det at case A har tilbudt hele og halve porsjoner på enkelte menyutvalg over lengre tid. Informantene opplyser derimot at dette er i endring, fordi det kan oppleves som forvirrende for noen av kundene. Selv ved dette tilbudet, kastes det en del matrester. Dette oppleves som utover de ansattes kontroll, siden det er vanskelig å vite hva enkeltpersoners behov er.

Om det er et overskudd av ingredienser ved endt arbeidsdag, har begge casene fokus på at disse blir anvendt i andre matretter. Omløpet av råvarer som blir gjennomført på denne måten kan knyttes til redistribusjon av overskuddsmat.

*”Vi har et stort fokus på å ta vare på maten. For eksempel ost og skinke som har lagt på kjøll, bruker vi til omelett og andre retter. Vi bruker og re-distribuerer det vi får lov til fra Mattilsynet” – Informant C*

Informant B, D, 1 og 3 skildrer lignende sitater med enten samme eller andre ingredienser. En informant i case A nevner at de har gjennomført et praktisk grep for å ha bedre kontroll på dette, ved å benytte fargekoder for ukedagene. Hos begge caser merker kveldsvaktene med dato, slik at ansatte nestkommende morgen vet hvilke råvarer som kan brukes på nytt. Siden begge caser følger retningslinjer for mattilbudet, kan det være utfordrende å få godt omløp av enkelte ingredienser på denne måten. Mattilsynets allergenkrav må også tas til etterretning, hvor det er pålagt å opplyse hvilke allergener som er i innholdet. I tillegg opplyses det at for eksempel bakst ikke kan oppbevares etter en viss tid i disk, som følge av en ny lov som trådte i gang for omtrent ett år siden av EU. De politiske myndighetene gir inntekt til rasjonelle krav som må innfris (Røvik, 1998).

En annen måte å optimalisere mattilbudet på, gjennomføres via kartlegging av kundeaktiviteter. Dette har bakgrunn i matsvinnslistene, som har gitt begge caser innsikt til hvilke tiltak som må iverksettes for bedre utnyttelse av mat. Dette gjaldt også case A da de skrev manuelle matsvinnslister.

*”Etter daglig praksis har vi fått et godt innblikk i omtrent hvor mye mat som selges, og prøver dermed å justere matlagingen etter dette. Vi fyller disken etter behov av beste evne, og fyller for eksempel ikke på like mye mat etter klokken 14” – Informant B*

*”Matsvinnslistene har gitt innsikt i hvor vi må gjøre justeringer. Vi holder på med fersk mat, hvor vi smører opp mengder i løpet av dagen. Dette er litt væravhengig. Er det dårlig vær, kan vi ha masse å gjøre, og mindre å gjøre på dager med fint vær. Det er forskjell på mandag, lørdag, vær og feriedager. Vi har fått god innsikt til hvordan vi bør fordele utover uken” – Informant 2*

Begge disse sitatene illustrerer matsvinnslister blir benyttet som et redskap for å optimalisere mattilbudet i diskene. God oppbevaring av mat fremmes også som et fokus for å redusere matsvinnet hos begge caser. Noen informanter mener at dette er en prosedyre som ofte kan bli tatt for gitt, siden det er en godt innarbeidet rutine. Det nevnes av flere informanter at det er viktig å ha godt system og sirkulasjon på dette området. Dette illustreres ved følgende sitat:

*”First in, first out. Hver gang vi får varer, så sorterer vi slik at det eldste står fremst og det nyeste bakerst. Om man får unna det som har minst holdbarhet og det er god rotasjon i det, så unngås råvarene å bli kastet” – Informant 4*

Ikke minst at dette har vært et område som de har merket endringer på over tid. Som kommer godt frem i følgende sitat:

*”Jeg har vært så lenge i denne bransjen, at før i tiden så var det ikke i nærheten av slike rutiner som det er per dags dato. Dette er selvfølgelig også kommet fra krav fra blant annet Mattilsynet. Man skal ikke langt bak i tid, hvor det ikke var slike pålagte krav. Da ble det også kastet mer mat” – Informant A*

Dette gir inntrykk av at de ulike rutinene for optimalisering av mattilbudet er i stor grad avstemt med hensyn til hverandre og at det stadig arbeides for effektivt bruk av ressurser, som er i tråd med det rasjonelle perspektivet (Røvik, 1998).

### 5.3.3 Redistribusjon av overskuddsmat

Hos begge caser ble Too Good To Go innført i 2018, som går ut på salg av overskuddsmat til rabattert pris i en forandringspose ved endt arbeidsdag. Dette betraktes som et enkelt system for de ansatte på kaféavdelingene og anvendes daglig, som kommer til uttrykk ved følgende sitat:

*”Too Good To Go krevde egentlig ingen opplæring. Vi fikk tildelt en bruksanvisning som alle på kaféavdelingen måtte lese på jobb. Det var så enkelt at det rullet ut deretter”* – Informant C

En informant i case A opplyser at en tidligere løsning var at de ansatte til tider fikk med seg overskuddsmaten hjem. Dette kunne være kjekt for de ansatte i starten, men på grunn av mye eksponering av maten på jobb, kunne man gå lei. Etter Too Good To Go ble implementert, har det gjort store endringer på andel overskuddsmat.

*”Vi legger ut porsjoner på Too Good To Go hver dag. Vi har fast to porsjoner hver dag, men vi legger ut flere porsjoner etter behov. Dette er et tiltak som gjør at vi nesten får matsinnet ned på null”*

Dette sitatet er sagt av flere informanter i case A, som gir inntrykk for at dette har blitt en innarbeidet rutine. Utenom Too Good To Go, er det enkelte kaféavdelinger som gir mat til veldedige organisasjoner som for eksempel Kirkens Bymisjon. I et internt dokument (personlig kommunikasjon, 15.05.2019), opplyses det at i forrige måned ble totalt 465 porsjoner reddet hos alle kaféavdelingene i case A. I hele konsernet ble det i fjor reddet ”i overkant 30.000 porsjoner med overskuddsmat fra søpla” (Umoe Restaurants, 2018a, s. 13).

*”(…) Det blir ikke noe økonomisk gevinst i disse tilfellene, men for oss blir det en god praktisk betydning. Det er mennesker som får spise dette og det går ikke i søppelet”* – Informant A

Dette sitatet er i tråd med hvordan bruk av Too Good To Go blir skildret av case B:

*”Det blir mer meningsfylt å gi bort maten til noen som vil ha den, enn å kaste den. Det gir en viss verdi. I tillegg blir man mer bevisst på den maten som er til overs via en slik applikasjon, siden man får rapporter med hvor mange porsjoner det gjelder og hva det tilsvarer i miljøbesvarelse” – Informant 1*

Dette kan forstås ved hjelp av det nyinstitusjonelle perspektivets resonnement med legitimitet i omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Det vil være rimelig å tenke at dette gir en form for symbolverdi for casene. Det kan også være et uttrykk for det rasjonelle perspektivet. Det fremkommer at denne applikasjonen har et lite økonomisk aspekt, hvor det kan kategoriseres penger på bunnlinjen, kontra tidligere, siden maten ble kastet før. Porsjonene blir solgt for omtrent 30-40 kroner, men det resulterer likevel i et økonomisk svinn. Det kan dermed oppfattes at det nyinstitusjonelle perspektivet vil ha større forklaringskraft på dette området.

Hos case B er det ikke alle kaféavdelinger som benytter Too Good To Go enda. Til nå er det 23 avdelinger som bruker applikasjonen. I et internt dokument (personlig kommunikasjon, 07.05.2019), opplyses det at 6382 porsjoner ble reddet fra søpla i fjor. Kaféavdelingen jeg intervjuet hos case B, forsøkte å anskaffe Too Good To Go, men hadde ikke nok matsvinn for å bruke applikasjonen. Dette har medført til at kaféavdelingen har dannet en egen tolkning av dette systemet og selger dette rabattert til senteransatte. Dette gjennomføres via felles Facebook-side for alle ansatte på samme kjøpesenter. Det vil være rimelig å tro at denne løsningen er betinget av rasjonelle prosesser (Christensen et al., 2015). Utenom dette får de ansatte til tider ta med seg overskuddsmat hjem. Dette kan tyde på at det er en gradvis implementeringsprosess som foregår hos case B, eller at andre avdelinger også opplever at de ikke har nok matsvinn til å fullbyrde Too Good To Go sine krav.

En utfordring ved Too Good To Go er at forandringsposene kan variere mellom kaféavdelingene med tanke på antall og type enheter. Det er et krav om tre enheter per pose og informant 1 utdyper at variasjoner kan gjøre at forandringsposene oppleves ulikt av forbrukere. En annen utfordring er at mat kan kastes for at det ikke er nok produkter til posene. Informant C fremhever også at det kan kastes en del på bakgrunn av at det er for mye

mat igjen. I tillegg skal ikke posene fylles opp med for høy kroneverdi. Det som ikke kommer med i forundringsposene registrerer case A på deres ”waste report”. Antall forundringsposer blir bestemt i løpet av arbeidsdagen, hvor det kan være vanskelig å vite hvor mange antall som bør legges ut. Dette ettersom man må ta til betraktning at det skal være nok produkter til besøkende kunder og på samme tid vurdere hvor mye overskuddsmat det kan bli. Det er heller ikke ønsket at det skal være mye overskuddsmat, som uttrykkes ved følgende sitat:

*”Too Good To Go er et veldig bra konsept, men det er noe med at man må ’gi’ bort maten. Vi arbeider hele tiden med å redusere produksjonen av mat” – Informant C*

Informantene uttrykker at det ikke lengre oppleves særlig grad av matsvinn bak kassen, men mye er basert på kundenes matrester.

*”I løpet av en måned eller ett år, så blir det veldig mye mat som går i søpla fordi kundene ikke spiser opp alt de får servert” - Informant 4*

Informant B og D er enige med dette sitatet. Siden oppstart av begge serveringskonseptene har kundene fått med seg matrestene hjem om ønsket. Før ble dette for eksempel gjennomført ved at kundene fikk et fat med folie på. For omtrent ti år siden ble ”doggy bags” introdusert og siden dette har innpakkingsformene blitt endret. Det uttrykkes av flere informanter at dette blir ikke særlig benyttet av kunder. Dette kan vise til en mangel på sosial aksept av tilbudet, som flere studier indikerer (Siriex et al., 2017). Følgende utsagn viser til hva som kan være en av faktorene til at det blir lite benyttet:

*”(...) vi serverer ikke maten selv, så vi får ikke den samme kommunikasjonen med gjesten som ved for eksempel Peppes Pizza. Her betaler du i kassen ved kjøp av mat og så får du en elektronisk brikke som gir klarsignal til når du skal hente maten ved disken. Om du er servitør og kommer bort til bordene når kundene skal betale etter måltidet, så blir det mer naturlig å spørre” – Informant D*

Det er noen av informantene som mener at ”doggy bags” begynner å bli mer anvendt enn før. Om muligheten byr seg, oppfordrer flere ansatte kundene om å ta med seg matrestene hjem. Dette er også innunder case A sin bærekraftstrategi. Dette kan tydes fra de verdimeslige strømningene som har fremkommet i nyere tid, som gir inntekt for etterslep av legitimitet i

omgivelsene. Fra dette kan det oppfattes at det skjer en endring i samfunnet. Casene har tilbudt ”doggy bags” lenge, men forbrukerne har ikke vært der verdimessig før nå. Dette gir igjen uttrykk for at det rasjonelle perspektivet har hatt stor forklaringskraft siden oppstart av casene og det nyinstitusjonelle perspektivet har fått større forklaringskraft i nyere tid. På denne måten kan det oppfattes som en bevegelse, hvor det handler om å få forbrukerne med seg i kampen mot matsvinn.

### 5.3.4 Kommunikasjonsarbeid

Flere informanter uttrykker at det er viktig å synliggjøre at man tar matsvinn på alvor, og det kan ha en effekt på deres omdømme. Dette viser til symbolverdien som har fremkommet (Meyer & Rowan, 1977), som kan forstås fra det nyinstitusjonelle perspektivet. Som følge av den økende bevisstgjøringen og kravene i omgivelsene, er åpenheten av virksomheters praksis blitt viktigere, spesielt med fokus på miljø. Dette illustreres ved følgende sitat:

*”De som ikke er med å synliggjøre at de tar miljø på alvor, kommer kanskje til å gradvis melde seg ut av markedet. Forbrukerne er så bevisste nå og de forventer at bedrifter tar samfunnsansvar” – informant A*

Måter dette har kommet frem til interessenter er blant annet ved bruk av Too Good To Go. Utenom dette, synliggjøres case A sitt fokus via konsernledelsen. Dette ved blant annet deres bærekraftstrategi og bærekraftsrapport som er offentliggjort på deres nettsider. Ytterligere synliggjøres deres arbeid ved deltagelse i KuttMatsvinn2020 og bransjeavtalen om redusert matsvinn. Kommunikasjon foreligger hovedsakelig kun internt ved case B. Case B synliggjør deres arbeid på sosiale medier, men dette er primært oppdateringer om Too Good To Go. Det kan dermed virke som det nyinstitusjonelle perspektivet kaster mer lys over case A enn case B.

Både case A og case B er opptatt av opplæring og god oppfølging av deres rutiner. Dette kommer godt frem ved deres strenge retningslinjer som for eksempel måling ved tilberedning av mat. Gjennomføring av dette krever disiplin og kunnskap. Det kan oppfattes at informasjonsspredningen mellom ledere og ansatte er god på betraktning av følgende sitater:

*”Jeg mener arbeidet med matsvinn er et samarbeid mellom alle ansatte. Det er et samarbeid med ansatte som står i kassen, serverer og de som lager mat. Alle på en måte hjelper hverandre” – Informant 3*

*”For oss er det viktig å ta vare på maten, unngå overproduksjon og unngå at maten kastes” – Informant B*

Dette gir inntrykk av at de ansatte er klare over deres rolle ved matsvinnarbeidet. Videre fremkommer det at endrede rutiner og opplæring har gjort ansatte mer bevisste. Dette uttrykkes i følgende sitater:

*”Vi merker forskjell rundt på kaféavdelingene, med at den vanlige medarbeider blir mye mer bevisst. Det blir notert hver eneste dag og man får da automatisk et mer bevisst forhold til dette” – Informant A*

*”Jeg tror at de ansatte har blitt mer bevisst og dette påvirker rutiner som for eksempel smøring av retter. Jeg tror man tenker seg mer om som ansatt i de ulike prosessene og rutinene” – Informant D*

Informant 1 mener at bevisstgjøringen også har noe å si for de ansatte, siden det kan gjøre arbeidsplassen mer attraktiv. De ulike rutinene som er presentert underveis i kapittelet viser til flere bevisstgjørende virkemidler for ansatte, i tillegg til bruk av samlinger og eget intranett. I intranettet forekommer all bedriftsinformasjonen, men ansatte har også mulighet til å publisere smarte grep og dele dette med de andre kaféavdelingene. Det vil være rimelig å anta at informasjonsspredningen er for å få ønsket utfall av implementeringene, som kan forstås fra det rasjonelle perspektivet, som uttrykker at ledelsen bruker både kunnskap og kraft for å få et effektivt utfall (Christensen et al., 2015). Det kan også være et uttrykk for det nyinstitusjonelle perspektivet med mer fokus på omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), som følge av den økende miljøbevisstgjøringen.

I denne fasen har det rasjonelle perspektivet stor forklaringskraft. Matsvinnarbeid og dens komponenter utføres i stor grad og er godt forankret i casene, hvor de ulike rutinene er avstemte med hensyn til hverandre. Kaféavdelingene i begge casene opererer etter retningslinjer fra ledelsen, men gjennomfører også egne praktiske grep og tolkninger. Det gis

inntrykk for at disse er på bakgrunn av rasjonelle prosesser, for å få dem enda mer effektiv (Christensen et al., 2015). Hos begge caser blir det gitt lignende skildringer og utsagn ved beskrivelse av deres arbeid. Mange av rutinene har blitt gjennomført på et vis siden casenes oppstart og deretter gjerne oppdatert over tid. Det vil være rimelig å tenke at det rasjonelle perspektivet ligger til grunn hos casene, men som følge av endringer i samfunnet, har det nyinstitusjonelle i senere tid fått større forklaringskraft. Det oppfattes som at det er viktig å synliggjøre arbeidet med matsvinnarbeid, som gir inntekt for det nyinstitusjonelle perspektivets legitimitetshensyn (Meyer & Rowan, 1977).

## 5.4 Oppsummering av funn

I denne delen presenteres de sentrale empiriske funnene i en oppsummerende tabell:

Tabell 1: Oppsummerende tabell

Perspektiv	Case A		Case B	
	Det rasjonelle perspektivet	Det nyinstitusjonelle perspektivet	Det rasjonelle perspektivet	Det nyinstitusjonelle perspektivet
<b>Faser</b>				
<b>Initiering</b>	Ledelsen opplever matsvinn som et objektivt problem og iverksetter matsvinnarbeid som en ideell løsning. Det er vanskelig å si om ledelsen har i mindre grad vurdert ulike alternativer, eller om det ikke er særlig mange måter å gjennomføre komponentene ved matsvinnarbeid på.	Ledelsen kjenner et press for føring av matsvinnarbeid fra omgivelsene. I nyere tid har det kommet verdimessige strømninger som stiller høyere krav for bærekraftig- og samfunnsansvarlig praksis. Dette oppleves i en slik kraft at det må tas tak i for å bevare omdømme og konkurransedyktighet. Bransjeavtalene synliggjør deres arbeid	Ledelsen opplever matsvinn som et objektivt problem og iverksetter matsvinnarbeid som en ideell løsning. Det er vanskelig å si om ledelsen har i mindre grad vurdert ulike alternativer, eller om det ikke er særlig mange måter å gjennomføre komponentene ved matsvinnarbeid på.	Ledelsen kjenner et press for føring av matsvinnarbeid fra omgivelsene. I nyere tid har det kommet verdimessige strømninger som stiller høyere krav for bærekraftig- og samfunnsansvarlig praksis. Dette oppleves i en slik kraft at det må tas tak i for å bevare omdømme og konkurransedyktighet.



	<p>Det har vært et langsgående fokus på god mathåndtering, og beslutningen av flere komponenter ved matsvinnssarbeid, kan spores tilbake til før oppstart og frem til i år. Dette gjør at det i flere tilfeller har vært på bakgrunn av objektive problemer.</p> <p>Tilsluttet til KuttMatsvinn2020 og bransjeavtalen om redusert matsvinn, hvor de må innfri til et krav om måling og bidra til statistisk grunnlag.</p>	og fokus rundt matsvinn.	<p>Det har vært et langsgående fokus på god mathåndtering, og beslutningen av flere komponenter ved matsvinnssarbeid, kan spores tilbake til før oppstart og frem til i år. Dette gjør at det i flere tilfeller har vært på bakgrunn av objektive problemer.</p>	
<b>Implementering</b>	<p>Matsvinnssarbeid styres og ledes av den overordnede ledelsen, som setter retningslinjer kaféavdelingene i kjeden må følge. Det er flere ansatte i ledelsen som har hatt sentrale roller.</p> <p>Ledelsen har i stor grad oppfølging av</p>	<p>Ledelsen vektlegger at konsepter skal være tidsriktige og i tråd med trender og behov.</p> <p>Ledelsen har utformet en synlig og definert bærekraftstrategi, som matsvinn går innunder.</p>	<p>Matsvinnssarbeid styres og ledes av den overordnede ledelsen, som setter retningslinjer kaféavdelingene i kjeden må følge. Det er flere ansatte i ledelsen som har hatt sentrale roller.</p> <p>Ledelsen har i stor grad oppfølging av</p>	<p>Ledelsen vektlegger at konsepter skal være tidsriktige og i tråd med trender og behov.</p> <p>Verdikommunikasjon med blant annet Too Good To Go.</p>

	<p>implementeringene underveis.</p> <p>Matsvinnsarbeid implementeres forholdsvis raskt og anvendes som et redskap for effektivisering.</p>		<p>implementeringene underveis.</p> <p>Matsvinnsarbeid implementeres forholdsvis raskt og anvendes som et redskap for effektivisering.</p>	
<b>Integrering</b>	<p>Alle komponenter ved matsvinnsarbeid er installert i organisasjonen, og komponentene er avstemt med hensyn til hverandre.</p> <p>Matsvinnsarbeid har utgangspunkt i kjernevirksomheten, og har en styrende virkning på ansattes rutiner og aktiviteter.</p>	<p>I større grad eksternt kommunikasjonsarbeid for å synliggjøre deres arbeid rundt matsvinn til omgivelsene.</p> <p>Benytter sosiale tiltak selv om det regnes som et økonomisk svinn, deriblant Too Good To Go og matdonasjon.</p>	<p>Alle komponenter ved matsvinnsarbeid er installert i organisasjonen, og er avstemt med hensyn til hverandre.</p> <p>Matsvinnsarbeid har utgangspunkt i kjernevirksomheten, og har en styrende virkning på ansattes rutiner og aktiviteter.</p>	<p>I mindre grad eksternt kommunikasjonsarbeid for å synliggjøre deres arbeid rundt matsvinn til omgivelsene.</p> <p>Benytter sosiale tiltak selv om det regnes som et økonomisk svinn, deriblant Too Good To Go.</p>

## 6 Diskusjon

I dette kapittelet vil studiens sentrale funn drøftes opp mot de teoretiske forventningene. Dette vil danne grunnlag for å besvare problemstillingen: *"Hvordan har aktører i serveringsbransjen overført beste praksis som del av fokus på samfunnsansvar?"*. Drøftingen struktureres etter initieringsfasen med drivkrefter som innholdsmessig fokus, implementeringsfasen med planlegging og organisering som innholdsmessig fokus, og integreringsfasen med materialisering som innholdsmessig fokus.

### 6.1 Initieringsfasen: Drivkrefter

De empiriske funnene viser at ledelsen hos begge caser var de sentrale pådriverne bak implementeringen av matsvinnarbeid. Dette er i tråd med det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet, som betrakter ledelsen som en sentral aktør for beslutninger og overføringsprosesser. Dermed anser jeg matsvinnarbeid som en indre drivkraft og den overordnede ledelsen som en ytre drivkraft i denne prosessen, ettersom matsvinnarbeid på et vis motiverer ledelsen til å overføre dette. Likeså om det er problembetenget søking eller løsningsfremdrevet reform (Røvik, 1998).

Det har vært et langsgående fokus på matsvinnarbeid hos begge caser, hvor beslutningen om bruk av enkelte komponenter ved matsvinnarbeid, kan spores tilbake til før casene ble introdusert i markedet og frem til nåtid. Dette gir inntekt for det var flere objektive problemer som ble definert før matsvinnarbeid ble betraktet som en mulig løsning, som er i tråd med det rasjonelle perspektivet. Matsvinn betraktes som en naturlig konsekvens av deres kjerneprosesser og flere komponenter ble iverksatt for å forbedre dette området. Flere av disse løsningene oppsto før matsvinnarbeid ble en populær idé eller trend. I nyere tid har det fremkommet verdimeslige strømninger i samfunnet, som gjør at det stilles sosiale krav for at bedrifter skal arbeide og synliggjøre deres arbeid med matsvinn. Dette er noe begge caser tar til etterretning og vektlegger endringer i takt med omgivelsene for å bevare deres omdømme og konkurransedyktighet, som stemmer overens med det nyinstitusjonelle perspektivet. På grunn av dette kan det oppfattes som at de tekniske omgivelsene beveger seg mot de sosiale omgivelsene, hvor de rasjonelle handlingene har lagt til grunn og legitimitetsprinsippet har kommet på etterslep, som følge av et økt fokus på bærekraftig- og samfunnsansvarlig praksis. Dermed kan det oppfattes at den populære idéen som casene blir oppmerksom på, er å

synliggjøre arbeidet de har drevet med over lengre tid. Begge caser har mål om å få til reelle endringer og symbolverdi. Det kan derimot oppfattes som at case A vektlegger de sosiale omgivelsene mer enn case B, siden de har et større fokus på synliggjøring.

Med dette har forventningene utledet fra det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet stor forklaringskraft når det gjelder drivkrefter for overføring av matsvinnarbeid hos begge caser, siden det forekommer både en rasjonell- og normlogikk. Det rasjonelle perspektivet har over lengre tid hatt en stor forklaringskraft over hva som har foregått, da matsvinnarbeid har blitt brukt som et redskap for effektivisering. Det nyinstitusjonelle perspektivet fanger opp strømningene i omgivelsene, som har gitt det eksisterende fokuset på matsvinn et løft hos casene. Dette gjør at perspektivene ikke konkurrerer med hverandre, men kan betraktes som integrerte.

## **6.2 Implementeringsfasen: Planlegging og organisering**

Empirien forteller at ledelsen hos begge caser har utgjort sentrale roller i formulering av mål, retningslinjer og prosesser som kaféavdelingene som inngår i kjedene må følge.

Implementeringen av matsvinnarbeid har foregått relativt raskt på bakgrunn av objektive problemer og forholdsvis ferdigutviklede teknikker, som stemmer med det rasjonelle perspektivet. Kaféavdelingene hos begge caser har rom for å komme med innspill og gjennomføre praktiske grep, innenfor rammene fastsatt av ledelsen, som grunner til at dette er på bakgrunn av rasjonelle prosesser. Det har blitt arbeidet med å få matsvinnarbeid godt forankret i begge caser, og det jobbes kontinuerlig hos begge caser for å få matsvinnarbeid til å operere effektivt. Dette gjennomføres via ulike rapporteringer fra kaféavdelingene til ledelsen. Dette svarer ikke til forventningene til funn fra det nyinstitusjonelle perspektivet, som forventet at matsvinnarbeid ikke ville få særlig dyptliggende effekter i casenes kjerneprosesser.

De empiriske funnene viser at begge caser har en tilnæringsmåte til matsvinnarbeid med utgangspunkt i deres kjernevirksomhet, som fører til gevinster i samfunnet, som igjen fører til gevinster for casene. På den ene siden bidrar casene til å løse utfordringene rundt matsvinn som interessentene er opptatt av, og på den andre siden løse utfordringer rundt matsvinn internt. På denne måten kan man oppfatte at endringene som har fremkommet i samfunnet, har medført til at både effektivitets- og legitimitetshensynet er gjeldende. Selv om rasjonelle

handlinger ligger til grunn, søker casene å ivareta et godt omdømme og konkurransedyktighet i omgivelsene, som svarer til forventningene om symbolverdi i det nyinstitusjonelle perspektivet. Det nyinstitusjonelle perspektivet virker derimot å kaste mer lys på case A enn case B, fordi de har en mer definert og synlig strategi.

Empirien gir inntekt for at effektivisering av interne prosesser og sosiale omgivelser vektlegges hos begge caser. På grunn av dette kan planlegging og organisering av overføring av matsvinnsarbeid, forstås fra både det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet. Det kan virke som at forventningene til det rasjonelle perspektivet i større grad blir svart, fordi matsvinnsarbeid blir godt forankret i casene. Frikoblingsprinsippet i disse tilfellene er ikke gjeldende, men et annet relevant punkt i det nyinstitusjonelle perspektivet er presentert, som er matsvinnsarbeid som en form for meningsbærende symbol i nyere tid.

### **6.3 Integreringsfasen: Materialisering**

Empirien forteller at matsvinnsarbeid har blitt nedfelt i rutiner hos begge caser, og alle komponentene som er skildret i kapittel 2 er på et vis presentert og avstemt med hensyn til hverandre, som stemmer med det rasjonelle perspektivet. Disse har en styrende effekt på casenes kjerneprosesser, hvor innføringene over tid har medført til endringer av ansattes atferd og aktiviteter. Hos begge caser har det vært et gjennomgående fokus på opplæring og oppfølging, for å sikre at matsvinnsarbeidet er optimalt. Til forskjell fra case B, gjennomfører case A daglige digitale målinger og større grad av eksternt kommunikasjonsarbeid. Case A er også tilsluttet både KuttMatsvinn2020 og bransjeavtalen om redusert matsvinn, som stiller krav for detaljert måling for å vise ønskede prosentendringer. Hos case B gjennomføres det derimot månedlige varetellinger og enkelte kaféavdelinger fører også opp manuelle svinnlister. Derfor kan matsvinn anses som høyt på agendaen hos begge caser. Begge gjennomfører også tiltak etter miljøhensyn som regnes som et økonomisk svinn, deriblant Too Good To Go. Case A donerer også mat i enkelte tilfeller. Disse gir en indikasjon på at de fremkomne forventningene fra omgivelsene om bærekraftig- og samfunnsansvarlig praksis blir ivaretatt hos begge caser, som kan forstås fra det nyinstitusjonelle perspektivet.

Empirien svarer i større grad til forventningene utledet fra det rasjonelle perspektivet, på grunn av at matsvinnsarbeid er materialisert i høy grad i casene. Komponentene ved

matsvinnsarbeid har en styrende effekt på casenes kjerneprosesser, og disse blir analysert og kontinuerlig arbeidet med for å gi best mulig resultater og ressursutnyttelse. Begge caser har fokus på å kommunisere deres arbeid utad, hvor gjerne case A fokuserer på dette i større grad enn case B. Det oppfattes som at begge kan profileres som moderne og tidsriktig, siden de har fokus på å innfri til den økende miljøbevisstgjøringen i samfunnet, som svarer til forventningene ved det nyinstitusjonelle perspektivet. Derfor er det nyinstitusjonelle perspektivet og dets symbolverdi i høy grad aktuell, selv om det som kommuniseres utad er hva som gjennomføres i praksis.

## 7 Konklusjon

Studien har som formål å besvare problemstillingen: *”Hvordan har aktører i serveringsbransjen overført beste praksis som del av fokus på samfunnsansvar?”*.

I denne studien har jeg undersøkt hvorfor aktører i serveringsbransjen velger å gå inn på feltet matsvinnarbeid, hva de gjør med kunnskapen og hvordan dette praktiseres. De forutsagte mønstrene ved det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet har vært fruktbart for å forstå kunnskapsoverføringsprosessen av matsvinnarbeid, og hvilke ulike innholdsfokus og utfallsvariasjoner som forekommer. Denne studien har identifisert at de utvalgte aktørene i serveringsbransjen overfører matsvinnarbeid både på bakgrunn av mål om reelle endringer, og et ønske om å innfri til de sosiale normene i omgivelsene om bærekraftig- og samfunnsansvarlig praksis. De utvalgte aktørene har siden før deres oppstart og frem til nåtid gjennomført rasjonelle handlinger for å løse utfordringene med matsvinn. Matsvinn betraktes som en naturlig konsekvens av deres arbeid og det har vært et langsgående fokus for å forbedre dette området. Dette hensynet har blitt godt forankret og har en styrende virkning hos begge aktører og er en del av deres retningslinjer. I nyere tid har det fremkommet verdimeslige strømninger som setter press på at de utvalgte aktørene skal være åpne og synliggjøre deres fokus og arbeid med matsvinn. Funnene indikerer at matsvinnarbeid dermed har blitt en måte å profilere seg på. Matsvinnarbeid har blitt til en fordel som kan fremstille de utvalgte aktørenes bærekraftsfokus og samfunnsansvar. Dette er en særdeles fordel, fordi omgivelsene har blitt opptatt av hva det oppfattes som at aktørene har vektlagt siden deres oppstart. På denne måten kan det anses som en ”vinn-vinn-situasjon”, som empirien utdyper.

De forutsagte mønstrene fra de teoretiske perspektivene stemmer i høy grad, foruten frikobling fra kjerneprosesser ved det nyinstitusjonelle perspektivet. Det som kommuniseres utad, blir praktisert i høy grad. Det empiriske materialet viser til noen nyanseforskjeller for hvilket betydningsinnhold som pålegges matsvinnarbeid og hvordan rutinene gjennomføres. Alle komponentene ved beste praksis matsvinnarbeid er representert hos begge caser, men funnene indikerer at case A vektlegger kommunikasjonsarbeid og de sosiale omgivelsene i større grad. I tillegg gjennomfører de digital måling, deltar i bransjeavtaler og foretar matdonasjon. Selv om case B ikke gjennomfører disse prosessene, viser funnene til at de vektlegger og gjennomfører dette på et annet vis. Gjennomgangen av det empiriske materialet

viser at de forutsagte mønstrene er representert hos begge caser, som gjør at det har forekommet en bokstavelig replikasjon som styrker studiens analytiske generaliserbarhet (Yin, 2014). For øvrig har funnene indikert at komponentene ved matsvinnarbeid er forholdsvis konkrete, uten særlig rom for tolkninger. Dette kan være en av grunnene for at casene ligner. Likevel er de definerte komponentene ved matsvinnarbeid ikke lovpålagte, som vil si at casene har iverksatt disse frivillig. Siden dette er noe som gjøres utover norske lover og reguleringer, og gagnar samfunnet, blir matsvinnarbeid en måte casene har tatt samfunnsansvar på.

## **7.1 Teoretiske implikasjoner**

Denne studien har medvirket til en forståelse for kunnskapsoverføring, og ulike innholdsfokus og utfallsvariasjoner som kan forekomme. Denne studien gir innsikt til bakgrunn og hensikt til overføring av matsvinnarbeid, hvordan denne kunnskapen bearbeides og praktiseres. Resultatene fra studien viser at overføringen er på bakgrunn av mål om reelle endringer og et ønske om symbolverdi i omgivelsene. I denne studien betraktes det rasjonelle perspektivet å ha lengst fartstid for å forstå hva som har foregått når det gjelder overføring av matsvinnarbeid. I nyere tid har det nyinstitusjonelle perspektivet fått en større forklaringskraft, som følge av endrede verdistrømninger med større fokus på bærekraft og samfunnsansvar i omgivelsene. I denne studien fremstår de to teoretiske perspektivene som komplementære forklaringer, kontra konkurrerende, for studiens empiriske funn. Siden kunnskapsoverføringsprosessen svarer til forventninger ved begge perspektiver, kan noen av funnene fremstå som tvetydige. Overføring av matsvinnarbeid kan i denne studien forstås fra et legitimitets- og effektivitetshensyn. Dette gjør at studien kan betraktes som pragmatisk, som er en tilnæringsmåte som trekker veksler og videreutvikler bidrag innenfor det rasjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet (Røvik, 2007). Denne forskningen kan være hensiktsmessig for andre forskere som undersøker spenningsfeltet mellom disse perspektivene.

## **7.2 Praktiske implikasjoner**

Denne studien kan tenkes å bidra til den pågående kartleggingen og forskningen rundt matsvinnet i Norge. Mye av forskningen som er gjennomført på dette område er basert på statistikk. Denne studien vil kunne gi innsikt til meningsinnholdet og en forståelse for hvorfor



og hvordan matsvinnarbeid praktiseres. Dette i betraktning av legitimitets- og effektivitetshensynet, hvor denne studien viser at disse over tid har blitt integrerte. Denne studien kan tenkes å ha praktisk nytte for andre deler av matsektorens verdikjede, og bidra til et kunnskapsgrunnlag for aktørene i serveringsbransjen. Meningsinnholdet som er avklart i casene kan også tenkes å være nyttig for andre regionale områder som betrakter Norge som et foregangsland i kampen mot matsvinn.

### **7.3 Begrensninger og videre forskning**

En potensiell begrensning ved denne studien er relasjonen mellom meg som forsker og informantene, da dette kan påvirke intervjuet og dens utfall (Johannessen et al., 2010). En annen begrensning kan være fortolkning av meningsinnholdet i intervjuene, og evne til å utforme en formålstjenlig intervjuguide. I forskningsprosessen tok jeg en rekke forholdsregler i forkant, etterkant og imens datainnsamlingen foregikk, for å unngå disse fallgruvene.

I denne studien har jeg intervjuet fire intervjuobjekter fra hver av de to ulike aktørene i serveringsbransjen. Disse er store organisasjoner med hundrevis av ansatte. Det kan diskuteres hvorvidt innsamlet data er gyldig for andre kaféavdelinger som inngår i kjedene, som er på andre geografiske områder. Utfallet av resultatene kunne ha sett annerledes ut om jeg hadde brukt en spørreundersøkelse med et større utvalg fra aktørene. Når det er sagt, så opererer de ulike kaféavdelingene hos begge caser med samme retningslinjer styrt fra den overordnede ledelsen, som gjør at de kan betraktes som like omkring Norge. Selv om jeg har et mindre utvalg, mener jeg det har fremskaffet detaljert og rik informasjon, som bidrar til en økt forståelse for hvordan disse aktørene forholder seg til matsvinnarbeid. I tillegg har dokumenter jeg har anvendt ved dokumentanalysen gitt meg innsyn til arbeidet i andre kaféavdelinger. Videre representerer de to casene en liten del av serveringsbransjen. Dette gjør at jeg ikke kan foreta en statistisk generalisering, som heller ikke var hensikten i denne studien. I denne studien har jeg derimot vist til mønstersammenligning og bokstavelig replikasjon, som styrker funnenes troverdighet og analytiske generaliserbarhet (Yin, 2014). Dette gir gode indikasjoner for forståelse om bakgrunn til overføring av matsvinnarbeid, hvordan denne kunnskapen bearbeides og praktiseres. Det vil være interessant å undersøke omfanget av matsvinnarbeid i en kvantitativ undersøkelse med et representativt utvalg. Kvantifiseringen kan avklare om matsvinnarbeid er gjeldende for andre aktører i serveringsbransjen, og presisere styrken av legitimitets- og effektivitetshensynet.

I denne studien har det fremkommet at matsvinnarbeid oppleves som lett å iverksette. De ansatte oppfattes som engasjerte og gir ikke motstand for innføring av ulike tiltak på dette området. Forslag til videre forskning vil være å undersøke de verdimessige strømmingene i samfunnet, egenskaper ved kunnskapen og egenskaper ved mottaker, for å forstå hvorfor matsvinnarbeid er så lett å iverksette. Dette vil være interessant å undersøke dette med interessentteori (Freedman, 1984) for samfunnsansvar, for å forstå den sosiale innvirkningen på serveringsbransjen. I sammenheng med kunnskapsoverføring (Szulanski, 1996) for å forstå egenskaper ved kunnskapen og mottaker. I tillegg til institusjonell teori, der organisasjoner klargjør egne normer og verdier (Røvik, 1998; Selznick, 1997). I denne teorien blir mål utarbeidet for å tilpasse press fra både indre og ytre omgivelser, og kan få frem betydningen av hvordan og hvorfor egenskapene til matsvinnarbeid er kompatible for organisasjonenes kompleksitet.

## Referanseliste

- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Becker, M. C. (2004), Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643–678.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Translating organizational change* (s. 13-48). Berlin: DeGruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.). (1996). Introduction. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.). *Tranzlating Organizational Change*. Berlin: Wlater de Gruyter.
- Det Kongelige Klima- og Miljødepartementet. (2017). *Informasjon om bransjeavtala om reduksjon i matsvinn*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/10fa7d28c3cf4718af0eba02414db2f4/brev-til-ordforere\\_matsvinn.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/10fa7d28c3cf4718af0eba02414db2f4/brev-til-ordforere_matsvinn.pdf)
- Det Kongelige Utenriksdepartementet. (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Meld. St. 10 2008-2009). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

- European Commission. (2016). *EU platform on food losses and food waste terms of reference (ToR)*. Hentet fra [https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/fw\\_eu\\_actions\\_flw-platform\\_tor.pdf](https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/fw_eu_actions_flw-platform_tor.pdf)
- FAO. (2011). *Global food losses and food waste: Extent, causes and prevention*. Hentet fra <http://www.fao.org/3/a-i2697e.pdf>
- Fayol, H. (1916/1950). *General and industrial management*. London: Pitman. (Fransk originalutgave 1916).
- Freedman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-126.
- ForMat-prosjektet. (2015). *Sluttrappport 2010-2015*. Hentet fra [https://www.matvett.no/uploads/documents/ForMat-prosjektets-sluttrappport\\_180105\\_134627.pdf](https://www.matvett.no/uploads/documents/ForMat-prosjektets-sluttrappport_180105_134627.pdf)
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California management review*, 32(4), 56-70.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Halloran, A., Clement, J., Kornum, N., Bucatariu, C. & Magid, J. (2014). Addressing food waste reduction in Denmark. *Food Policy*, 49, 249-301.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Heikkilä, L., Reinikainen, A., Katajajuuri, J. M., Silvennoinen, K. & Hartikainen, H. (2016). Elements of affecting food waste in the food service sector. *Waste Management*, 56, 446-453.
- International Organization for Standardization. (2014). *Discovering ISO 26000*. Hentet fra [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf)
- Iraldo, F., Testa, F., Lanzini, P. & Battaglia, M. (2017). Greening competitiveness for hotels and restaurants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 607-628.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg). Oslo: Abstrakt.
- Jordbærpikene. (u.å). Om Jordbærpikene. Hentet 19. april fra <https://www.jordbærpikene.no/om-jordbærpikene>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Lebersorger, S. & Schneider, F. (2014). Food loss rates at the food retail, influencing factors and reasons as a basis for waste prevention measures. *Waste management*, 34(11), 1911-1919.
- Mann, R., Adebajo, O. & Kehoe, D. (1998). Best practices in the food and drink industry. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(3), 184-199.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F. & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 589-599.
- Moggi, S., Bonomi, S. & Ricciardi, F. (2018). Against food waste: CSR for the social and environmental impact through a network-based organizational model. *Sustainability*, 10(10), 3515.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NHO Mat og Drikke (2018, 27. juni). Matsvinnavtalen er en suksess. Hentet fra <https://www.nhomd.no/politikk/en-barekraftig-mat--drikke--og-bionaring/nyheter/matsvinnavtalen-er-en-suksess/>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- O'dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of international best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.

- Otles, S., Despoudi, S., Bucatariu, C. & Kartal, C. (2015). Food waste management, valorization, and sustainability in the food industry. I C. M. Galanakis (Red.), *Food waste recovery: Processing technologies and industrial techniques* (s. 3-23). Academic Press.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. utg). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pedersen, E. (2010). Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.
- Pirani, S. I. & Arafat, H. A. (2014). Solid waste management in the hospitality industry: A review. *Journal of environmental management*, 146, 320-336.
- Priefer, C., Jörissen, J. & Bräutigam, K. R. (2016). Food waste prevention in Europe – A cause-driven approach to identify the most relevant leverage points for action. *Resources, Conservation and Recycling*, 109, 155-165.
- Regjeringen. (2017, 26. september). Vil redusere matsvinn. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forplikter-seg-til-a-redusere-matsvinn/id2572979/>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlag.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlag.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg). England: Pearson Education Limited.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, N. J: Pearson Education.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Silvennoinen, K., Heikkilä, L., Katajajuuri, J. M. & Reinikainen, A. (2015). Food waste volume and origin: Case studies in the Finnish food service sector. *Waste Management*, 46, 140-145.
- Sirieux, L., Lála, J. & Kocmanová, K. (2017). Understanding the antecedents of consumers' attitudes towards doggy bags in restaurants: Concern about food waste, culture, norms and emotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 153-158.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.  
doi: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
- Szulanski, G. & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27(10), 937-957.
- Szulanski, G. & Winter, S. (2002). Getting it right the second time. *Harvard business review*, 80(1), 62-69.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thyberg, K. L. & Tonjes, D. J. (2016). Drivers of food waste and their implications for sustainable policy development. *Resources, Conservation and Recycling*, 106, 110-123.
- Umoe Restaurants. (2018a). *Helse- og bærekraftsrapport 2018*. Hentet fra [https://umoerestaurants.no/wp-content/uploads/2019/05/UmoeRestaurants\\_baerekraftsrapport2018\\_final.pdf](https://umoerestaurants.no/wp-content/uploads/2019/05/UmoeRestaurants_baerekraftsrapport2018_final.pdf)
- Umoe Restaurants. (2018b). *Årsrapport 2017*. Hentet fra [https://umoerestaurants.no/wp-content/uploads/2018/07/UmoeRestaurant\\_aarsrapport2017\\_final.pdf](https://umoerestaurants.no/wp-content/uploads/2018/07/UmoeRestaurant_aarsrapport2017_final.pdf)
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development (A/RES/70/1)*. Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- Utenriksdepartementet. (2012). *Matsikkerhet i et klimaperspektiv*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/utvikling/matsikkerhet/matsikkerhet\\_klimaperspektiv\\_strategi.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/utvikling/matsikkerhet/matsikkerhet_klimaperspektiv_strategi.pdf)
- Weber, M. (1904/1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal. (Originalversjon publisert i 1904).
- Weick, K. E. (1979). *Social psychology of organizing*. New York: Random House.
- Wellstein, B. & Kieser, A. (2011). Trading "best practices" – a good practice?. *Industrial and Corporate Change*, 20(3), 683-719.
- Wæraas, A. & Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 242-253.

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). Los Angeles, California: SAGE.

Ødegård, A. & Salinas, C. G. (2016). Samfunnsansvar i praksis: Et møte mellom fortid og fremtid. Det finske selskapet UPM og lokalsamfunnet Fray Bentos i Uruguay. *Magma*, 19(5), 58-66.

Østfoldforskning. (2018). Matsvinn i Norge, rapportering av nøkkeltall 2015-2017 (OR.28.18). Hentet fra <https://www.matvett.no/uploads/documents/Matsvinn-i-Norge-Rapportering-av-nokkeltall-2015-2017.pdf>



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide ledelsen

### Innledning – generell informasjon

1. Hva er din rolle i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du vært i stillingen?
3. Hva er din bakgrunn? (Utdanning, yrkeserfaring)
4. Hvordan vil du beskrive denne organisasjonen i følge av disse punktene med hensyn til styring, beslutningstaking og informasjonsspredning:
  - Ledelse
    - Toppledelsen
    - Mellomledere
  - Strategiutvikling
  - Organisering
  - Kompetanse
  - Kultur
  - Struktur

### Fokusspørsmål – Matsvinnsarbeid

5. Hvordan definerer dere matsvinnsarbeid som del av samfunnsansvar?
6. Hvordan praktiserer dere med matsvinnsarbeid?
7. Hvor stammer inspirasjonen til iverksetting fra?
8. Hvordan foregikk utviklingsprosessen?
9. Hvor mye ressurser bruker dere på matsvinnsarbeid?
10. Hvordan blir matsvinnsarbeid formidlet og kommunisert til ansatte og forbrukere?
11. Hvilke mål har ledelsen med iverksetting av tiltak for å redusere matsvinnet?
12. Hva er formålet for innføring av matsvinnsarbeidet i organisasjonen?
13. Hva er deres tanker om innføringens resultater?

## **Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte på kaféavdeling**

### **Innledning – generell informasjon**

1. Hva er din rolle i organisasjonen? (Arbeidsoppgaver)
2. Hvor lenge har du vært i stillingen?
3. Hva er din bakgrunn? (Utdanning, yrkeserfaring)

### **Fokusspørsmål – Matsvinnarbeid**

4. Hvordan definerer dere matsvinnarbeid som del av samfunnsansvar?
5. Hvordan praktiserer dere med matsvinnarbeid?
6. Hvordan har dette utviklet seg gjennom årene?
7. Hvordan blir matsvinnarbeid formidlet og kommunisert til ansatte og forbrukere?
8. Hva tror du er årsak eller motivasjon til at dere arbeider med slike tiltak?
9. Hvordan foregår rapporteringen på dette området?
10. Hva slags utfordringer ser du på ved gjennomføring av tiltak for matsvinn?
11. Synes du at bedriften har noe forbedringspotensial på dette området? Eventuelt hva?

## **Vedlegg 3: Samtykkeskjema**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet: ”Samfunnsansvar knyttet til matsvinnarbeid i serveringsbransjen”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan aktører innen serveringsbransjen tar samfunnsansvar knyttet til matsvinn, og konkretiserer denne moderne organisasjonsidéen i egen virksomhet. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg studerer master i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø og skal skrive masteroppgave våren 2019. Formålet med min studie er å undersøke hvordan aktører innen serveringsbransjen tar samfunnsansvar knyttet til matsvinn og konkretiserer denne moderne organisasjonsidéen i egen virksomhet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er trukket strategisk ved utvalgskriteriene kafé eller restaurant i Norge.

Jeg har funnet kontaktopplysningene ved å søke opp bedriftens telefonnummer i offentlig register og deretter etterspurt daglig leder eller eier.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

For å besvare problemstillingen ønsker jeg å intervju daglig leder i bedriften. Dette vil ta omtrent 45 minutter.

Jeg ønsker å benytte lydopptak og notater for å registrere data. Lydopptak vil slettes etter masteroppgaven er ferdigstilt.

Jeg ønsker også innsikt i dokumenter som årsoppgaver, for å se dokumentasjon av tiltak, retningslinjer og lignende.

Ved deltagelse samtykker du til at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved behandlingsansvarlig institusjon er det jeg og min veileder som vil ha tilgang til opplysninger.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. mai 2019. Lydopptak og tilhørende notater vil slettes etter masteroppgaven er ferdigstilt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø ved prosjektansvarlig Maren Waagaard Renland (tlf. 48065715 / [maren.renland@hotmail.no](mailto:maren.renland@hotmail.no)) og veileder Elin Anita Nilsen ([elin.nilsen@uit.no](mailto:elin.nilsen@uit.no))
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17
- Personvernombud ved UiT ved Joakim Bakkevold (tlf 77646322/[personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no))

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Veileder

---

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

---

(Signert av informant, dato)